ELEMENTOS BÁSICOS DE ADMINISTRACIÓN

Raymundo Bueno Blanco
Mireya Ramos Sámano
Carlos Francisco Berrelleza Gaxiola

UAS/DGEP

Agradecimientos

Este libro de texto que hoy tienes en tus manos se concluyó no solo por el trabajo de autores y editores, sino también por la profesional y comprometida participación de diferentes docentes del bachillerato de la UAS. Las aportaciones, opiniones y sugerencias que oportunamente realizaron, se reflejan en diferentes apartados de esta obra.

De manera especial se reconoce la colaboración de:

Marcela Lugo Picos
Dirección General de Escuelas Preparatorias

Maricela Valdez Sepúlveda
Preparatoria Rafael Buelna Tenorio

Carolina Hernández González
Preparatoria Guasave Diurna

Claudia Eugenia Sánchez Rodríguez
Preparatoria Guasave Diurna

Yuriria Tonantzin Terán Pérez
Dirección General de Escuelas Preparatorias

Alejandra Roldán Hernández
Dirección General de Escuelas Preparatorias

Presentación

Estimado estudiante, te damos la más cordial bienvenida a este libro de texto, el cual se ha diseñado para que durante el desarrollo de la asignatura *Elementos básicos de administración*, adquieras competencias que te permitan dar respuesta a situaciones y/o problemas básicos que demandan la movilización de saberes en el contexto de la administración de organizaciones, particularmente en lo que refiere a micro, pequeñas y medianas empresas (Mipymes).

En la primera Unidad estudiarás aspectos relacionados con la conceptualización de la administración y las características de las empresas. Asimismo, te remontarás brevemente al pasado para conocer sobre la evolución del pensamiento administrativo. De la misma manera, analizarás diferentes enfoques del proceso administrativo y elegirás el caso de estudio sobre el cual desarrollarás el producto integrador del curso.

La elección del caso la realizarás en coordinación con tus compañeros y con el apoyo del docente, y para ello contarás con tres opciones: *el Proyecto emprendedor realizado el semestre anterior al cursar la asignatura Economía, empresa y sociedad, Caso real* y *Caso simulado*.

En las Unidades II y III aplicarás los conocimientos adquiridos al estudiar aspectos relacionados con la Planeación y Organización, así como con la Integración de personal, Dirección y Control.

En la Unidad IV te introducirás en el estudio de la Responsabilidad Social (RS), estableciendo una relación con el caso elegido.

Durante el desarrollo de las cuatro unidades trabajarás de manera individual y colaborativa en actividades que te permitirán conocer las principales aportaciones teóricas para la administración de organizaciones, así como aplicar los conocimientos adquiridos.

En función de las características de cada actividad, participarás en discusión de ideas, análisis de videos y películas, diseño de organizadores gráficos, análisis de casos reales y/o simulados, juego de roles, principalmente.

El libro se ha estructurado considerando una evaluación diagnóstica al inicio de cada unidad, la cual tiene como propósito conocer el nivel de tus conocimientos previos respecto a los temas que se estudiarán. Es muy importante que respondas las preguntas sin consultar fuente alguna, ya que el resultado de esta actividad se convierte en información muy valiosa para la planeación didáctica de tu profesor.

Otro aspecto que consideramos importante mencionar es que en este libro de texto utilizamos tres denominaciones para distinguir las actividades que realizarás: *actividad de aprendizaje, subproducto y producto integrador de unidad.*

Las *actividades de aprendizaje* se relacionan con el contenido de uno o dos subtemas, mientras que los *subproductos* comprenden uno o más temas. Por su parte, *el producto integrador de unidad* se construye considerando evidencias de las *actividades de aprendizaje* y los *subproductos.*

Para finalizar, aprovechamos esta oportunidad para ratificar nuestro compromiso con la mejora del libro, por lo que si tienes recomendaciones y sugerencias que nos ayuden en esta tarea, agradecemos nos hagas llegar tus comentarios a la siguiente dirección de correo electrónico: academia.admon.dgep@gmail.com

LOS AUTORES

Contenido

UNIDAD III

FASE DINÁMICA DEL PROCESO ADMINISTRATIVO

UNIDAD IV

RESPONSABILIDAD SOCIAL

Unidad I

Introducción a la administración

Propósito: Explica la importancia de la administración utilizando las aportaciones de diferentes enfoques y teorías, e identifica ausencia o debilidades del proceso administrativo en pequeños negocios o proyectos emprendedores.

COMPETENCIAS A DESARROLLAR

Competencias Genéricas

4. Escucha, interpreta y emite mensajes pertinentes en distintos contextos mediante la utilización de medios, códigos y herramientas apropiados.
    - 4.5 Maneja las tecnologías de la información y la comunicación para obtener información y expresar ideas, de manera responsable y respetuosa.
8. Participa y colabora de manera efectiva en equipos diversos.
    - 8.2 Aporta puntos de vista con apertura y considera los de otras personas de manera reflexiva.

Competencia Disciplinar Extendida de Ciencias Sociales

CSE-6. Aplica principios y estrategias de administración considerando factores y elementos fundamentales que intervienen en la productividad y competitividad de una organización, desde una perspectiva empresarial o emprendedora.

SABERES A DESARROLLAR

Conceptuales

- Define el concepto de administración, sus funciones y características.
- Define el concepto de empresa.
- Identifica las áreas funcionales de una empresa.
- Describe los elementos básicos de una empresa.
- Expone los antecedentes históricos de la administración.
- Describe las etapas del proceso administrativo.



Procedimentales

- Explica la importancia de la administración.
- Analiza las aportaciones de diferentes enfoques y teorías de la administración.
- Explica la aplicación de enfoques modernos de la administración.
- Compara diferentes enfoques del proceso administrativo.
- Formula el diagnóstico administrativo de un pequeño negocio.

Actitudinales

- Valora la importancia de la administración.
- Reflexiona sobre la contribución de diferentes enfoques y teorías administrativas.
- Utiliza responsablemente las tecnologías de información y comunicación.
- Reflexiona sobre la importancia del proceso administrativo.
- Participa responsablemente en la discusión de ideas.
- Muestra interés por el trabajo en equipo.



EVALUACIÓN DE CONOCIMIENTOS PREVIOS



Propósito de la actividad: Explorar el nivel de tus conocimientos previos, respecto a los temas que se abordarán en esta unidad.

Indicaciones:

- Responde las siguientes preguntas sin consultar fuente alguna, es decir, solamente con lo que conozcas del tema.

No.	PREGUNTA	RESPUESTA
1	¿Cuál es tu definición del concepto administración y cuáles son sus características?	
2	¿En qué actividades de tu vida cotidiana puedes aplicar la administración?	
3	¿Qué tipos de empresas conoces y cuáles son sus características?	
4	¿Solamente los Gerentes administran? ¿Por qué?	
5	¿Cuáles eran las características de la administración durante la época primitiva, el periodo de la revolución industrial y a finales del siglo XX?	
6	¿Consideras que en la administración de las organizaciones actuales prevalecen características de la administración de periodos anteriores? ¿Por qué?	
7	¿Por qué es importante que un administrador conozca los postulados de diferentes escuelas de la administración?	
8	En el estudio de la administración de organizaciones, ¿cuáles son las aportaciones más relevantes de Frederick W. Taylor y Henry Fayol?	
9	¿Qué es el Benchmarking?	
10	¿Cuáles son las características de la administración en las organizaciones actuales?	

1.1 Conceptualización de la administración

La administración es una actividad que llevamos a cabo los seres humanos en diferentes ámbitos de nuestra vida diaria. Así, desempeñamos actividades relacionadas con ésta área cuando realizamos tareas en el hogar, trabajo, escuela o en algún equipo deportivo, por mencionar algunos.


1. Conceptualización de administración.

Por tal motivo, se considera a la administración como un área de conocimiento necesaria para las personas independientemente de las tareas que ejecuten y el ámbito en que se desempeñen. Todos la necesitamos y la practicamos en nuestra vida al tener que administrar nuestros recursos para obtener los objetivos y metas planteadas.

Desde la época antigua el hombre se dio cuenta que para poder subsistir tenía que ejecutar actividades muy complejas y que le consumían demasiado tiempo y esfuerzo si las realizaba de manera individual. Entonces, para cumplir sus metas de forma más rápida y aprovechar mejor los recursos, se organizó en grupos sociales los cuales se conocen como organizaciones.



Glosario

Organización

Es la estructura y asociación por la cual un grupo de seres humanos, asigna las tareas entre sus miembros, identifica las relaciones e integra sus actividades hacia objetivos comunes.

Joseph L. Massie

Desde entonces las organizaciones forman parte de nuestra vida y juegan un papel fundamental para satisfacer nuestras necesidades. Imagínate que de manera individual se tuvieran que elaborar los productos básicos requeridos en nuestras familias, ¿cuánto tiempo tendríamos que esperar para poder adquirir alimentos, ropa o calzado? A este respecto consideramos muy acertadas las palabras de Reyes (2014), cuando dice que "lo social no solo suma, sino que multiplica –a veces en forma insospechada- la eficacia de la energía individual" (p. 18).

Ahora bien, desde esos tiempos los grupos sociales fueron liderados por personas que contaban con autoridad y tomaban las decisiones que a su juicio eran las más convenientes para el grupo. De la misma manera y tal como actualmente se hace, se distribuía el trabajo entre los integrantes del grupo en función de diversos factores.

Como se puede observar en el párrafo anterior, desde entonces los grupos sociales tenían un jefe o líder y el trabajo se dividía entre las personas. Lo anterior es solo un ejemplo de cómo la administración ha estado presente a través de los años y del rol que juega en nuestras vidas.

Resulta obvio suponer que con el paso del tiempo y ante el excesivo crecimiento poblacional y la escasez de recursos, los investigadores, directivos y propietarios de empresas han buscado diferentes maneras de cómo incorporar nuevas ideas y conceptos para desempeñar de manera más afectiva la administración. Así, han surgido planteamientos de diferentes escuelas o enfoques de la administración, los cuales han contribuido con propuestas que hoy en día son utilizadas por las empresas independientemente de su tamaño y finalidad.

De esta manera podemos concluir que el objeto de la administración son las *Organizaciones, entendidas éstas como un conjunto de personas orientadas a resolver objetivos comunes*, las cuales, a través de la coordinación adecuada de sus recursos producen de manera eficiente y eficaz los bienes y servicios que requiere la población para satisfacer sus necesidades.

1.1.1 Concepto de administración

De acuerdo a Reyes (2014, p. 15), "la palabra *Administración* se forma del *prefijo ad*, hacia, y de *ministratio*. Esta última palabra proviene a su vez de *minister*, vocablo compuesto de *minus*, comparativo de inferioridad, y del sufijo *ter*, que sirve como término de comparación".

Por su parte, Chiavenato (2014, p. 8), plantea que etimológicamente la palabra administración significa "aquel que desarrolla una función bajo el mando de otro".

Sin embargo, este mismo autor aclara que el término ha sufrido una importante modificación debido a que actualmente se enfoca en "definir los objetivos de la organización y transformarlos en acciones organizacionales...con el fin de alcanzar dichos objetivos de la manera más adecuada" (Chiavenato, 2014, p. 8). Con lo anterior, solo queremos ejemplificar que la administración va más allá de solamente ejecutar acciones de autoridad; sin dejar de reconocer la importancia de esta función de un directivo en el desempeño de su rol administrativo.

Para poder comprender el concepto de administración consideramos conveniente analizar algunas definiciones realizadas por importantes autores y que se describen a continuación.



Glosario

Definiciones de Administración

JD Mooney. "Es el arte o técnica de dirigir e inspirar a los demás, con base en un profundo y claro conocimiento de la naturaleza humana". (Reyes, 2014, p. 16)

Idalberto Chiavenato. "Es el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el empleo de los recursos organizacionales para conseguir determinados objetivos con eficiencia y eficacia". (Chiavenato,2001, p. 3)

Gareth Jones y Jennifer Jones. "Es la planeación, organización, dirección y control de los recursos humanos y de otra clase, para alcanzar con eficiencia y eficacia, las metas de la organización. (Jones y George, 2010, p. 5)

Harold Koontz y Cyril O'Donnell. "La dirección de un organismo social, y su efectividad en alcanzar sus objetivos, fundada en la habilidad de conducir a sus integrantes". (Reyes, 2014, p. 16).

Stephen Robbins y Mary Coulter. "Consiste en coordinar las actividades de trabajo de modo que se realicen de manera eficiente y eficaz con otras personas y a través de ellas". (Robbins y Coulter, 2005, p. 7).

Agustín Reyes Ponce. "Es el conjunto sistemático de reglas para lograr la máxima eficiencia en las formas de manejar y estructurar un organismo social". (Reyes, 2014, p. 26)

Si analizamos cada una de las definiciones anteriores observamos que la mayoría de los autores coinciden en que la administración:

a. Se realiza en un organismo social.
b. Es un proceso.
c. Es planear, organizar, coordinar y controlar.
d. Se realiza a través de las personas.
e. Busca alcanzar los objetivos de una organización de manera eficiente y eficaz.



2. Construcción del concepto administración.

La administración como ciencia, técnica y arte

Administración como ciencia. Identifica causas y efectos de problemáticas que afectan el funcionamiento de las organizaciones y establece relaciones entre ellas. Emplea un conjunto de conocimientos sistematizados y cuenta con principios. Hace uso de la observación y la medición para mejorar la efectividad.

Administración como técnica. Utiliza procedimientos y herramientas para cumplir con los objetivos y metas propuestas. Quien desempeña funciones de administrador desarrolla sus habilidades mediante el uso de técnicas basadas en conocimientos teóricos y prácticos.

Administración como arte. La personalidad, creatividad, intuición y visión, son aspectos que distinguen a los buenos administradores de quienes no lo son. La habilidad para interactuar con las personas, innovar y tomar decisiones bajo situaciones de riesgo, hacen de la administración un arte.

Relación de la administración con otras disciplinas de las Ciencias Sociales

La administración se vincula con otras disciplinas del campo de las ciencias sociales que guardan estrecha relación con ella, las cuales se complementan para administrar de manera más efectiva las organizaciones. Así, por mencionar un ejemplo, se vincula con la economía cuando se habla de escasez de recursos, con la psicología cuando se habla de motivación del personal, con el derecho cuando se hace referencia a normas y reglas.



ACTIVIDAD DE APRENDIZAJE 1. *DEFINICIÓN PROPIA DE ADMINISTRACIÓN*

Propósito de la actividad: Elaborar una definición propia del concepto administración.

Indicaciones:

1. Con base en las indicaciones del docente y de manera colaborativa, analiza las definiciones de *administración* anteriormente mencionadas.
2. A partir del análisis del punto anterior, elabora una definición propia del concepto administración. Puedes consultar fuentes adicionales para reforzar la actividad.

3. De acuerdo a las indicaciones del docente comparte la actividad con los compañeros del grupo.
Administración:
____
____
____
____

1.1.2 *Funciones y características de la administración*

Como se pudo observar en las definiciones previamente analizadas, la administración se practica en un organismo social y su función principal es lograr de manera eficiente y eficaz el cumplimiento de los objetivos planteados.

En atención a lo expuesto, resulta conveniente apoyarnos en ideas del Maestro Agustín Reyes Ponce cuando menciona que *entre las diferentes formas de organizar el trabajo habrá unas mejores que otras*. En este sentido y aun cuando en este caso pudiéramos pensar exclusivamente en el trabajo realizado por las personas, en esta visión queda comprendida la planeación, organización, integración, dirección y control de los diferentes recursos que conforman la empresa.

Aquí consideramos conveniente incorporar un planteamiento efectuado a principios del siglo XX por el empresario francés, Henri Fayol, el cual sigue vigente en la administración de las organizaciones modernas. Para Fayol, la administración se efectúa a través de cinco aspectos centrales: *planear, organizar, mandar, coordinar* y *controlar* (Reyes, 2014).

Al planteamiento de Fayol se le conoce como proceso administrativo y las fases que lo componen no son únicas. A través de los años diferentes estudiosos de este campo han realizado distintas propuestas en función de sus investigaciones. Sobre esto se hablará a mayor profundidad en próximos temas de este libro de texto.


3. Administración y productividad.

En esta revisión de las funciones de la administración, una aportación importante es la efectuada por Chiavenato (2014, p. 43), cuando afirma que "el principal objetivo de la administración es asegurar la prosperidad máxima para la empresa pero también para el trabajador".

Resulta importante plantear lo expuesto ya que una visión reduccionista de la administración se enfoca solamente en los beneficios para el negocio, dejando por fuera aspectos relacionados con la satisfacción del trabajador.

Como te podrás percatar, una de las definiciones del concepto anteriormente descritas dice que la administración "Es el arte o técnica de dirigir e inspirar a los demás, con base en un profundo y claro conocimiento de la naturaleza humana" (Mooney, citado por Reyes, 2014, p. 16).

Por consiguiente, se considera muy complicado que una organización logre la máxima eficiencia si deja fuera de sus objetivos aspectos relacionados con los beneficios de los trabajadores. Ahí radica precisamente uno de los retos más importantes de las organizaciones actuales, el cómo lograr que las personas encuentren en su lugar de trabajo, las condiciones ideales para desarrollar al máximo su potencial.

En cuanto a las características de la administración, es importante precisar que entre los investigadores y estudiosos del tema no existe un acuerdo general. Sin embargo, en este libro de texto nos apoyaremos en lo expuesto por Reyes (2014), quien distingue cuatro características: *Universalidad, Especificidad, Unidad temporal y Unidad jerárquica*.

Universalidad. La administración tiene carácter universal porque en cualquier lugar donde exista un grupo social habrá necesidad de administrar recursos humanos, materiales y financieros. En cualquier ámbito de nuestra vida personal o laboral practicamos la administración ya que –entre otros elementos- las personas al igual que las empresas, tenemos que administrar de manera eficiente nuestros recursos y tiempo.

Especificidad. Aunque los aspectos de la administración son específicos, esta considera cada uno de los elementos (técnicos, económicos, financieros, productivos, etc.) de una organización, los trabajadores de una empresa pueden tener diferentes especialidades y realizar diversas actividades, sin embargo, siempre tendrán la función de administrar. En una empresa existen personas específicas para administrar los recursos humanos, financieros, tecnológicos, etc.

Unidad temporal. Aun cuando cada uno de los elementos del proceso administrativo se da por separado, estos siempre están presentes en el quehacer diario de las organizaciones ya que siempre es necesario planear, organizar, dirigir y controlar las actividades que se realizan.

Unidad jerárquica. Toda persona que tenga el nivel jerárquico de jefe, realiza de distintas formas actividades administrativas, de tal manera que desde el gerente general hasta el último de los jefes forman parte de una sola administración.



4. Clima laboral.



5. Administración del hogar.



6. Unidad jerárquica.



ACTIVIDAD DE APRENDIZAJE 2. *ORGANIZADOR GRÁFICO*

Propósito de la actividad: Reconocer las funciones y características de la administración.

Indicaciones:

1. Con base en las indicaciones del docente y de manera colaborativa, elabora un organizador gráfico en el cual se describan funciones y características de la administración.
2. Utiliza de manera creativa imágenes y ejemplos para facilitar la representación de las ideas.
3. De acuerdo a las indicaciones del docente comparte la actividad con el grupo.

1.1.3. Importancia de la administración



7. Coordinación administrativa.

La administración es tan antigua como el surgimiento de los primeros grupos sociales, pues desde que existió un jefe y un subordinado y en conjunto trataron de resolver problemas, surgió la necesidad de administrar.

Como se concluyó anteriormente, la administración busca el logro de los objetivos de una organización de manera eficiente y eficaz. Para ello, en función de las condiciones y circunstancias, quien administra se apoya en diferentes teorías, sistemas de información y experiencia.

Los resultados de una empresa se basan en el desempeño de una administración efectiva; sin embargo, esta no es tarea exclusiva de directivos o propietarios, sino de todos los integrantes de una organización.

Poco ayuda que una empresa cuente con buenas instalaciones, equipos y suficientes recursos financieros, si las personas que la integran no comparten la misma idea de su modelo administrativo. No puede funcionar adecuadamente una organización si jefes y subordinados se enfocan solamente en sus beneficios particulares.

A continuación se relacionan algunos beneficios de la administración lo cual nos ayuda a comprender su importancia dentro de las organizaciones.

- Contribuye para que las personas reconozcan la razón de ser de la organización.
- Permite identificar con claridad los objetivos y metas organizacionales.
- Ayuda a reconocer las fortalezas y debilidades personales y de la empresa, plantando acciones estratégicas para su aprovechamiento o corrección.
- Crea conocimiento relevante sobre el uso y optimización de los recursos.
- Genera efectividad del esfuerzo humano.
- Mejora la comunicación y las relaciones entre los miembros de una organización.
- En el ámbito empresarial, ayuda a identificar e incorporar a los trabajadores mejor calificados.
- Permite el crecimiento sustentable de las organizaciones.
- Permite establecer controles y manejar desviaciones.
- Reduce costos.

Sabías que...

Para administrar una empresa se hace uso de diferentes herramientas y técnicas, las cuales se eligen en función de la actividad y el propósito.



ACTIVIDAD DE APRENDIZAJE 3. *DISCUSIÓN DE IDEAS, IMPORTANCIA DE LA ADMINISTRACIÓN*

Propósito de la actividad: Reconocer la importancia de la administración en la vida personal y en el funcionamiento de las organizaciones.

Indicaciones:

1. Con base en las indicaciones del docente intégrate en equipo para analizar y responder de manera argumentada cada una de las situaciones y preguntas:
   a) ¿Es importante la administración en tu vida cotidiana?
   b) Imagina que como propietario de una microempresa no tienes definidos los objetivos estratégicos del negocio ¿qué crees que pueda suceder en el corto plazo?
   c) En conjunto con otro compañero se puso en operación el proyecto emprendedor trabajado el semestre anterior. Sin embargo, es necesario contratar a cuatro personas ¿qué harías?
   d) María y Sofía, también han iniciado con la operación de su proyecto emprendedor y consideran que han sido muy afortunadas debido a que lograron obtener un contrato muy atractivo. Sin embargo, recientemente empezaron a recibir llamadas de su cliente debido a incumplimiento con la calidad del producto. Si estuvieras en el lugar de alguna de ellas, ¿qué acciones realizarías?
2. En las situaciones descritas anteriormente, ¿cuál es la importancia de la administración?
3. Acuerda tus respuestas con los integrantes del equipo, y de acuerdo con las indicaciones del docente exponlas ante el grupo en un intercambio de ideas.
4. Como evidencia de la actividad, de manera colaborativa elabora una síntesis de la discusión en la cual se distingan claramente las respuestas de tu equipo.

1.1.4 *La empresa*

Para Reyes (2014), el concepto de empresa es uno de los más difíciles de definir ya que este se aplica a diversas realidades. De tal manera que si pensamos en una empresa con fines de lucro, la definición de la misma puede variar con relación al concepto que se tenga de una empresa pública. Sin embargo, este autor menciona que el principal aspecto en una empresa es lo económico, ya que la considera como "una unidad de bienes y servicios para satisfacer el mercado".



8. Empresas.

Por su parte, Fernández (Citado por Alonso y Ocegueda, 2006, p. 153) define una empresa como *la unidad productiva o de servicios que, constituida según aspectos prácticos o legales, se integra por recursos y se vale de la administración para lograr sus objetivos.*

Como lo aprendiste al cursar la asignatura *Economía, empresa y sociedad*, las empresas son un factor muy importante para el desarrollo económico ya que a través de la creación de empleos contribuyen al bienestar de familias y comunidades, y a su vez, éstas obtienen de las empresas beneficios económicos y sociales que les ayudan a satisfacer sus necesidades personales.

Bienes Materiales	Hombres	Sistemas
• Edificios • Maquinaria • Equipos • Herramientas	• Obreros • Supervisores • Técnicos • Directivos	• Producción • Ventas • Finanzas • Recursos humanos

Para poder cumplir con su propósito las empresas se conforman por diferentes elementos que contribuyen a su operatividad, y cada una de ellas los estructura en función de los referentes de sus directivos y las características de la organización.

De acuerdo con Reyes (2014), los elementos de una empresa se integran por *bienes materiales, hombres y sistemas.*

Clasificación de las empresas de acuerdo a su actividad

Comerciales. Su actividad principal es la compra–venta de productos, ya que fungen como intermediarios entre el productor y el consumidor. Las empresas comerciales se pueden clasificar en mayoristas y minoristas.

Industriales. Son aquellas que producen bienes mediante la extracción y transformación de materias primas. Éstas a su vez se clasifican en extractivas y de transformación o manufactura.

De servicios. Son aquellas que tienen como finalidad proporcionar un servicio a la población o las empresas. Las empresas de servicios pueden ser públicas, privadas o mixtas.









9. Actividad empresarial.

Clasificación de las empresas con base en el número de trabajadores y el importe de sus ventas

Micro. Son empresas de cualquier sector que tienen hasta 10 trabajadores y un rango de ventas de hasta 4 millones de pesos anuales.

Pequeña. Una empresa de comercio se clasifica como pequeña si planta laboral es de 11 a 30 trabajadores y el importe de sus ventas oscila entre 4.01 y 100 millones de pesos anuales; para el sector industrial y de servicios una empresa se considera pequeña cuando tiene de 11 a 50 trabajadores y un rango de ventas de 4.01 hasta 100 millones de pesos anuales.

Mediana. Para el sector comercio una empresa se considera mediana cuando tienen de 31 hasta 100 trabajadores, para el sector servicios es necesario tener de 51 a 100 trabajadores, y para el sector industrial se necesita tener entre 51 y 200 trabajadores, además un rango de ventas de 100.01 hasta 250 millones de pesos para cada uno de los sectores.





10. Tamaño de las empresas.

Clasificación de acuerdo a su finalidad



11. Empresas privadas.

Públicas. Se les denomina así a las empresas que son propiedad del Estado. Estas pueden ser federales, estatales o municipales.

Ejemplos de empresas públicas: Petróleos Mexicanos (PEMEX), Instituto Nacional del Fondo Nacional de Vivienda para los Trabajadores (INFONAVIT), Comisión Federal de Electricidad (CFE), Juntas Municipales de Agua Potable.

Privadas. Son aquellas empresas que no cuentan con participación del gobierno. En estas empresas el capital es aportado por parte de una persona o varios inversionistas, y su finalidad principal es obtener utilidades.

Ejemplos de empresas privadas: Coppel, Ley, Coca Cola, Bimbo.

Clasificación de acuerdo a su régimen jurídico

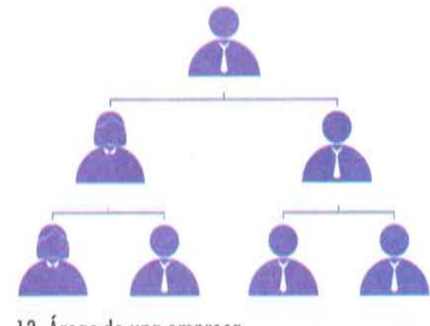

12. Régimen jurídico de las empresas.

Sociedad mercantil. En la Ley General de Sociedades Mercantiles se distinguen seis tipos de sociedades: Sociedades en nombre colectivo, Sociedad en comandita simple, Sociedad de responsabilidad limitada, Sociedad anónima, Sociedad en comandita por acciones, Sociedad cooperativa y Sociedad por acciones simplificadas.

Sociedad Civil. Este tipo de sociedades se rige por el Código Civil y en ella los socios se obligan a combinar sus recursos y/o esfuerzos para la realización de un fin común de carácter preponderantemente económico, pero que no constituye una especulación comercial.

Persona física con actividades empresariales. En este tipo de empresas el propietario es solamente una persona.

Áreas funcionales de la empresa


13. Áreas de una empresa.

Como se estudió en el tema anterior, las empresas se clasifican en función de su actividad principal, número de trabajadores e importe de sus ventas, finalidad y régimen jurídico.

Bajo esta situación y en función de sus objetivos, las empresas necesitan operar con una estructura que les permita aprovechar al máximo sus recursos para consolidarse como organizaciones competitivas.

En esta intención, los directivos definen las áreas funcionales de la empresa basados en el principio de división y especialización del trabajo, así como en los objetivos y metas organizacionales. Lo anterior genera que las empresas funcionen con distintas áreas y con objetivos muy específicos para cada una de ellas.



14. Producción.

Entre los teóricos de la administración no existe un acuerdo único en cuanto a las áreas funcionales de una empresa, sin embargo, nos apegaremos a un planteamiento ampliamente utilizado en las Mipymes, el cual distingue las áreas de: *producción, mercadotecnia, contabilidad y finanzas, y personal*.

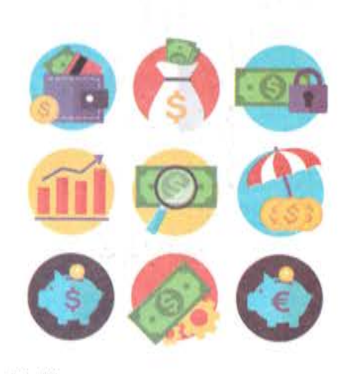
1. *Área de producción*. Esta área se encarga de la transformación de los bienes en productos finales, ya sea para consumo o capital. Producir es literalmente tomar la materia prima para convertirla en un bien que puede ser tangible o intangible, dependiendo del giro de la empresa u organización. En esta área se realizan diversas actividades clave; sin embargo, algunas de las más relevantes se relacionan con el control de calidad de los insumos, procesos, desempeño laboral, y por supuesto, el producto final.
2. *Área de mercadotecnia*. Esta área no solo promueve la venta y posicionamiento de los productos y servicios -como tradicionalmente se piensa- sino que funciona como un medio para comunicar a los consumidores las ventajas y beneficios de los bienes ofertados. Identificar qué es lo que está sucediendo entre compradores y vendedores, cuáles son las necesidades y problemas del cliente, cuánto están dispuestos a pagar, cuál es la mejor forma de distribución, cuáles son las estrategias de promoción que deben utilizarse, entre otras, son preguntas que se plantean e intentan responder en esta área.



15. Mercadotecnia.

3. *Área de contabilidad y finanzas*. Operar un sistema contable que permita registrar ingresos, gastos e inversiones, es fundamental en toda empresa. Lo anterior permite identificar oportunidades de inversión y corregir posible desviaciones del gasto. Adicionalmente, es muy importante para cumplir con obligaciones de tipo fiscal y laboral. A través de las finanzas se estudian las distintas maneras de hacer uso del capital monetario. Las tres funciones principales de un administrador financiero son:

   1. Planeación y análisis financieros
   2. Determinación de la estructura de los activos
   3. Manejo de la estructura financiera



16. Finanzas.

4. *Área de personal*. El reclutamiento, selección, contratación e inducción de trabajadores de nuevo ingreso son actividades clave en una empresa, mismas que generalmente se realizan por conducto del área de personal. Otra de las funciones de esta área son las que refieren a la evaluación del desempeño de los trabajadores, así como a la capacitación y adiestramiento. Por lo general, en las micro y pequeñas empresas las actividades descritas anteriormente se realizan por conducto de trabajadores que se desempeñan en otras áreas, es decir, no trabajan exclusivamente en estas tareas. Sin embargo, en las medianas y grandes empresas el área de personal es una de las de mayor atención por parte del personal directivo. En cualquiera de los casos es primordial atender de manera oportuna y efectiva lo



17. Personal.

relacionado con el personal, ya que es elemento clave para el cumplimiento de la misión empresarial.



SUBPRODUCTO 1. *ORGANIZADOR GRÁFICO*

Propósito de la actividad: Elaborar un organizador gráfico en el cual se incluyan aspectos relacionados con la conceptualización de la administración.

Indicaciones:

1. De acuerdo a las indicaciones del docente y mediante trabajo colaborativo, elabora un organizador gráfico que incluya lo siguiente:
   a) Definición e importancia de la administración
   b) Funciones y características de la administración
   c) Definición de empresa
   d) Recursos y áreas funcionales de una empresa
2. Al elaborar el organizador gráfico te sugerimos utilizar colores e imágenes que hagan atractivo el trabajo. Aprovecha la oportunidad para desarrollar tus habilidades creativas.
3. De acuerdo a las indicaciones del docente comparte la actividad con el grupo.

1.2 Evolución del pensamiento administrativo



18. Pensamiento administrativo.

¿Qué es administrar? ¿Por qué es importante administrar? ¿Cómo se puede lograr una buena administración? Las preguntas anteriores son algunos de los cuestionamientos que se nos presentan continuamente y con las cuales de cierta manera ya te relacionaste mediante lecturas y actividades previas.

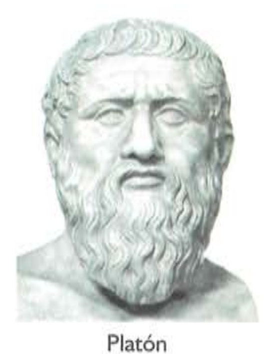
Aunque la administración surge desde el momento mismo en que el hombre se empezó a organizar en grupos para resolver problemas y satisfacer necesidades, como ciencia su estudio es relativamente reciente. Como ya se mencionó antes, el crecimiento poblacional y el intento por resolver oportunamente las necesidades sociales provocó la creación de más organizaciones, mismas que empezaron a operar con estructuras más complejas y con mayores recursos, pero sobre todo, con objetivos y metas más difíciles de cumplir.

Lo anterior generó que algunos trabajadores y empresarios, posteriormente convertidos en investigadores de la administración, empezaran a estudiar la mejor manera de producir bienes o servicios.

Por consiguiente, el hombre empezó a preguntarse qué estaba haciendo con los recursos disponibles y cómo podía utilizarlos para satisfacer las necesidades de manera más eficiente y eficaz, es así quea principios del siglo XX se empieza a estudiar la administración como ciencia.

Ahora bien, es necesario precisar que antes del siglo XX, diversos filósofos y economistas –entre otros- efectuaron importantes aportaciones a la administración las cuales recuperaron algunos estudiosos de la teoría administrativa. Un ejemplo de ello es lo mencionado por Chiavenato (2014, p. 21), cuando expone que "la teoría de la estructura jerárquica no es nueva. Platón, Aristóteles y Hamurabi ya hablaban de ella".

De la misma manera, algunos economistas como Adam Smith y David Ricardo, planteaban ideas relativas a la división del trabajo, y el salario y la producción respectivamente.


Platón


Aristóteles


David Ricardo

19. Filósofos y economistas que contribuyeron a la evolución del pensamiento administrativo.

En este apartado conocerás aspectos relevantes de la evolución histórica de la administración, haciendo un breve recorrido desde la época antigua hasta el fin de la Revolución Industrial.

1.2.1 ANTECEDENTES HISTÓRICOS DE LA ADMINISTRACIÓN

Conocer el origen y evolución de la administración es esencial para quien estudia o ejerce esta disciplina en cualquier organización. En este sentido, consideramos conveniente incorporar en este espacio una afirmación efectuada por Robbin y DeCenzo (2009), quienes exponen que "Conocer la historia de la administración puede ayudar a entender la teoría y el ejercicio de la administración actuales".

En páginas siguientes se presenta un breve resumen de algunas características de la administración durante diferentes periodos.

Época antigua

Para efectos de distinguir aspectos relacionados con la historia de la administración, incluiremos en este apartado características referentes a la época primitiva, surgimiento y desarrollo de las grandes civilizaciones, y la antigüedad grecolatina.



SABÍAS QUE...

La administración surge a partir de que el hombre comienza a trabajar en sociedad.

Época primitiva

Desde la época primitiva el hombre ha trabajado para satisfacer sus necesidades, y a partir de ello buscó la manera de organizarse en grupos, es decir, en sociedades donde cada uno de sus integrantes cumplía funciones específicas.

Durante este tiempo el hombre empezó a trabajar en actividades de caza, pesca y recolección. En función de la edad y el sexo los miembros de una asociación empezaron a distribuirse el trabajo, así, los hombres más fuertes desempeñaban tareas que requerían de gran esfuerzo físico, mien-

tras que los jefes de familia tomaban las decisiones más importantesde su grupo. Con lo anterior se observa una ligera incorporación de dos elementos claves de la administración: la división del trabajo y la toma de decisiones.

Con el descubrimiento de la agricultura el hombre tuvo la necesidad de coordinar mejor sus esfuerzos para los trabajos de cosecha, almacenamiento y comercio, para lo que aplicó distintas formas de administración en esta actividad.



20. Comercio en la época feudal.

Grandes civilizaciones

El hombre empieza a dejar los pequeños asentamientos para iniciar con la vida urbana. Surgen las civilizaciones de Mesopotamia y Egipto, las cuales empiezan con el uso de la escritura, y son las primeras en establecer formas de organización política dando paso al surgimiento del Estado.

El crecimiento de los asentamientos generó la necesidad de nuevas formas de administración provocando el surgimiento de leyes y el pago de tributos. La producción aumenta y surgen nuevos oficios.

La civilización Egipcia es reconocida por sus majestuosas pirámides las cuales requirieron para su edificación de un gran número de personas. En el diseño y construcción de este tipo de obras queda de manifiesto la división y especialización del trabajo.



21. Pirámides de Egipto.

Antigüedad grecolatina

Esta época se caracteriza por el surgimiento del esclavismo; la administración se basaba exclusivamente en la supervisión del trabajo y el castigo corporal como forma disciplinaria. El esclavo carecía de derechos y estaba obligado a realizar cualquier actividad de producción. Existió un bajo rendimiento en la producción debido al descontento y trato inhumano al que eran sometidos los esclavos con estas medidas administrativas.

Edad media

Durante este periodo el modo de producción esclavista deja su lugar al modo de producción feudal. La administración del feudo está sujeta al criterio del señor feudal, quien administraba la justicia y ejercía un control sobre la producción del siervo.

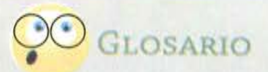
El señor feudal posee grandes extensiones de terreno y en conjunto con los miembros del clero concentra el poder económico y político. Se construyen grandes Castillos para protegerse de los ataques, ya que a través de las guerras el vencedor se hacía de nuevas extensiones de terreno y más siervos. Para algunos autores, durante este periodo no se acaba con la esclavitud sino que solo surge una nueva variante ya que en casos como el antes mencionado, el siervo solo cambiaba de dueño.



GLOSARIO

Feudalismo

Sistema de gobierno y de organización económica, social y política propio de la Edad media, basado en una serie de lazos y obligaciones que vinculaban a vasallos y señores.



Gremio

Corporación formada por los maestros, oficiales y aprendices de una misma profesión u oficio, regida por ordenanzas o estatus especiales.

Se presenta una clara distinción de clases sociales integrada por la Nobleza, el Clero y los Siervos, limitándose la movilidad de clase. Se concentra el poder en los señores feudales y los miembros del clero.

Surgen los talleres artesanales y se desarrolla el comercio como actividad elemental entre productores y consumidores.



22. Edad Media.

Al finalizar esta etapa un gran número de siervos se convirtieron en trabajadores independientes, surgiendo así un sistema de oficios con nuevas estructuras de autoridad en la administración. Como antecedente a los sindicatos se crean los gremios como una forma de organización del trabajo especializado para comercializar productos.

Revolución Industrial



23. Revolución Industrial.

Un hecho que sin duda marca un parteaguas en la historia de la administración es la Revolución Industrial, la cual inició en Inglaterra a finales del siglo XVIII y se puede dividir en dos épocas distintas con características específicas (Burns, citado por Chiavenato, 2014, p. 27).

1. 1780-1860: Primera Revolución Industrial o revolución del carbón y el hierro.
2. 1860-1914: Segunda Revolución Industrial, o del acero y la electricidad.

Pero ¿Qué representa este periodo para el estudio de la administración? Con la creación de la máquina de vapor y otros inventos se intensificó la producción y el requerimiento de mano de obra. Surge la producción masiva y la necesidad de planear y controlar importantes procesos. Se intensifica la urbanización con el abandono de la actividad agrícola y la concentración en los empleos que demandaban las fábricas. El poder de las maquinas vuelve más económico manufacturar los productos. Se presentan cambios que dan lugar a un importante desarrollo económico, tecnológico e industrial. Durante este periodo los medios de transporte y comunicación se desarrollan a gran velocidad.

Pero con esto, también se desarrollaban nuevas necesidades, como las de alguien que previera la demanda, que garantizara la disponibilidad de los materiales que se necesitaban para el proceso de fabricación, asignar las tareas que cada persona realizaría, dirigiera las actividades, entre otras cosas. Es así como surgen los gerentes, personas que se encargan precisamente de que todo esté en óptimas condiciones para el desarrollo de dichas tareas.

Para Chiavenato (2014, p. 29), durante la Revolución Industrial se presentaron ciertos cambios que marcaron la época:

- Aparición de las fábricas y de las empresas industriales.
- Sustitución del artesano por el obrero especializado.
- Crecimiento de las ciudades y de la necesidad de la administración pública.
- Surgimiento de los sindicatos.
- Nacimiento del marxismo derivado de la explotación capitalista
- Primeros experimentos con la administración de empresas.
- Consolidación de la administración como área del conocimiento.



"Con la nueva tecnología de los procesos de producción y de la construcción y funcionamiento de las máquinas, así como el aumento de la legislación destinada a defender y proteger la salud y la integridad física del trabajador, la administración y dirección de empresas industriales se convirtieron en una gran preocupación para los propietarios".

(Chiavenato, 2014, p.28)

Podemos concluir en esta primera parte que la administración surge desde que el hombre se constituyó en grupos sociales y que ésta disciplina ha evolucionado a través del tiempo, distinguiéndose con características propias desde la época primitiva hasta la época moderna.

En cada una de las épocas comprendidas en el periodo referido en el párrafo anterior, el hombre ha utilizado la administración de manera consciente o inconsciente para solucionar problemas y necesidades, dejando constancia de su relevancia y necesidad.



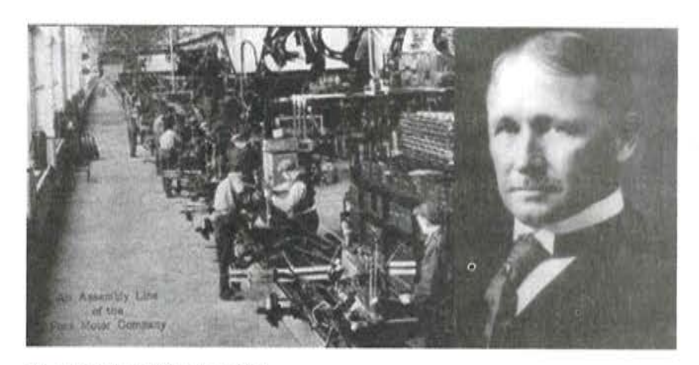
SUBPRODUCTO 2. *ORGANIZADOR GRÁFICO*



Propósito de la actividad: Elaborar un organizador gráfico en el cual se incluyan aspectos relacionados con los antecedentes históricos de la administración.

Indicaciones:

1. Previa lectura del apartado 1.2.1. *Antecedentes históricos de la administración*, investiga en diferentes fuentes información adicional sobre el tema.
2. De acuerdo a las indicaciones del docente y mediante trabajo colaborativo, elabora un organizador gráfico en el cual se incluyan las principales características de la administración durante los siguientes periodos:
   a) Época antigua.
   b) Edad Media.
   c) Revolución Industrial.
3. Al elaborar el organizador gráfico te sugerimos utilizar colores e imágenes que hagan atractivo el trabajo. Aprovecha la oportunidad para desarrollar tus habilidades creativas.
4. De acuerdo a las indicaciones del docente comparte la actividad con el grupo.



24. Administración científica.

1.2.2 ENFOQUES Y TEORÍAS DE LA ADMINISTRACIÓN

A finales del siglo XIX y principios del XX, el crecimiento de nuevas empresas y la dificultad para atender oportunamente los problemas que enfrentaban estas organizaciones, generó la necesidad de administrar con mayores niveles de efectividad. Problemáticas derivadas de la insatisfacción laboral, operación de los equipos, desperdicio excesivo de recursos, entre otros, llamaron la atención de administradores y propietarios. Se observó la carencia de conocimientos que dieran respuesta a las nuevas exigencias, por lo que se pensó transitar de un manejo administrativo exclusivamente empírico, a un estilo de administración con un enfoque científico.

Lo anterior dio origen al surgimiento de corrientes de la administración preocupadas por atender -entre otras- las problemáticas mencionadas. Así, a principios del siglo XX surgen dos corrientes de la administración ampliamente conocidas en este campo. Una de ellas se desarrolla en los Estados Unidos por conducto de Frederick W. Taylor, la cual es conocida como *Escuela de la administración Científica*. De la misma manera, en Europa surge la *Teoría Clásica encabezada* por el francés Henri Fayol.

La Escuela de la Administración Científica enfocaba su atención en la racionalización del trabajo, mientras que la Teoría clásica "pretendía aumentar la eficiencia de la empresa en razón de su organización y los principios generales de la administración con bases científicas" (Chiavenato, 2014, p. 37)



SABÍAS QUE...

Frederick W. Taylor fue un ingeniero estadounidense, nacido en Pennsylvania en 1856, su publicación más importante fue el libro titulado *The principles of scientific management*.

La administración científica

Esta escuela es iniciada y encabezada por Frederick W. Taylor, y tiene como sus principales seguidores a Henry Lawrence Gantt, Frank y Lilian Gilbreth, Harrington Emerson y Henry Ford. El método científico empieza a ser utilizado para resolver los problemas de la administración, buscando la mejor manera de realizar las tareas dentro de las fábricas.

Münch (2007, p. 74), define la administración científica como "la aplicación de los métodos de ingeniería y experimentación a la administración, orientados hacia el incremento de la productividad".

A principios de siglo XX Frederick W. Taylor, a quien se le conoce como el padre de la administración científica, plantea las primeras contribuciones de esta escuela. Taylor nació en Filadelfia, Estados Unidos, perteneciente a una familia de clase media, inició como operario en la *Midvale Steel Company* donde fue capataz, jefe de taller e ingeniero, después de graduarse en el *Stevens Institute* (Chiavenato, 2014).

Taylor, quien planteaba que la administración debía ser estudiada de manera científica y no empírica, efectúa una importante contribución mediante *el estudio de tiempos y movimientos* en el cual aborda técnicas para racionalizar el trabajo de los obreros. Con su investigación, Taylor concluyó

"que si el obrero más productivo percibe que obtiene la misma remuneración que su colega menos productivo, acaba conformándose y pierde el interés, por lo que produce menos de lo que podría dar su capacidad" (Chiavenato, 2014, p. 42).



25. Elementos de administración.

Basado en lo anterior, Taylor distingue dos tipos de pago para el trabajador: por un lado propone un determinado pago si el trabajador cumple con un criterio de producción considerado como estándar o promedio para la planta laboral; y por otro lado plantea una remuneración basada en función de los excedentes sobre el estándar. Este sistema de pago aún se sigue utilizando en ciertas empresas y tareas.

Apoyado en un análisis científico y el estudio de tiempos y movimientos, Taylor determinó que se pueden encontrar mejores métodos para desempeñar el trabajo, por lo que propone sustituir los métodos empíricos por métodos científicos.

A esta propuesta de Taylor (Chiavenato, 2014, p. 43) se le conoce como Organización Racional del Trabajo y se fundamenta en lo siguiente:

- Análisis del trabajo y estudio de tiempos y movimientos.
- Estudio de la fatiga humana.
- División del trabajo y especialización del operario.
- Diseño de puestos y tareas.
- Incentivos salariales y premios por producción.
- Concepto de *homo economicus*.
- Condiciones ambientales de trabajo (iluminación, comodidad y otros).
- Estandarización de métodos y de máquinas.

GLOSARIO

Principio

"Es una afirmación válida para una determinada situación; un pronóstico de lo que se debe hacer cuando se presente una situación".

Chiavenato (2014, p. 48)

Principios de la administración científica

La administración científica plantea principios propuestos por Taylor, Emerson y Henry Ford.

En la tabla siguiente se describen los principios de la administración científica según Taylor.

Principio	Descripción
Principio de la planeación	Sustituir el criterio individual, la improvisación y la actuación empírico-práctica del operario en el trabajo por los métodos basados en procedimientos científicos. Cambiar la improvisación por la ciencia mediante la planeación del método de trabajo.
Principio de la preparación	Seleccionar científicamente los trabajadores de acuerdo con sus aptitudes y prepararlos y entrenarlos para producir más y mejor, en concordancia con el método planeado. Disponer y distribuir racionalmente las máquinas y los equipos de producción.
Principio del control	Controlar el trabajo para cerciorarse de que está ejecutándose de acuerdo con las normas establecidas y según el plan previsto. La gerencia debe cooperar con los empleados para que la ejecución sea la mejor posible.
Principio de la ejecución	Asignar atribuciones y responsabilidades para que el trabajo se realice con disciplina.

Fuente: Chiavenato, I. (2014). Introducción a la teoría general de la administración (8ª ed.). México. Mc Graw Hill (pp. 48-49)



26. Henry Ford.

Henry Ford (1863-1947)

Se le considera uno de los principales exponentes de la administración científica y es ampliamente reconocido por sus aportes en el ámbito empresarial, particularmente en el sector automotriz. Ford, nacido en Dearborn, Michigan, fundó en 1903 la *Ford Motor Company* no sin antes sufrir experiencias desagradables en dos proyectos previos.

En su nueva aventura empresarial Ford se planteó producir automóviles a precios accesibles para la población. Más allá del diseño de los autos, se le reconocen sus ideas para fabricarlos: incorporó métodos novedosos orientados a reducir los tiempos de fabricación y utilizar de manera más eficiente los recursos, teniendo como referente principal la calidad de la producción. Chiavenato (2014, p. 49) otorga un importante reconocimiento a Henry Ford cuando menciona que sus ideas innovadoras tuvieron "más efecto en la humanidad que muchos de los grandes inventos del pasado".

En 1908 Ford saca al mercado su primer Ford T, y para 1916 logra reducir en más de un cincuenta por ciento el precio inicial de venta. Su base para lograr esto fue su sistema de producción en masa o en serie, en el cual predominaba la estandarización y el mecanicismo de las tareas. El diseño de tares mecánicas y repetitivas no requería de personal calificado, aspecto que generó una gran demanda de trabajo con trabajadores locales e inmigrantes.

Durante esa época el pueblo estadounidense estaba adquiriendo el Ford T a gran escala, de tal manera que para "1926 ya contaba con 88 fábricas, 150 000 empleados y fabricaba 2 millones de automóviles al año" (Chiavenato, 2014, p. 49).

Pero Ford no solo pensaba en las utilidades empresariales; a pesar de las fuertes críticas a su método de producción en cadena basado en ideas de Taylor, se interesaba porque el trabajador mejorara sus condiciones. Instauró la jornada de ocho horas diarias cuando en ese tiempo oscilaba entre diez y doce horas, y estableció el salario mínimo de cinco dólares diarios con lo cual sus empleados se sentían reconocidos y satisfechos, alejándose de cualquier conflicto laboral.


27. Henry L. Gantt.

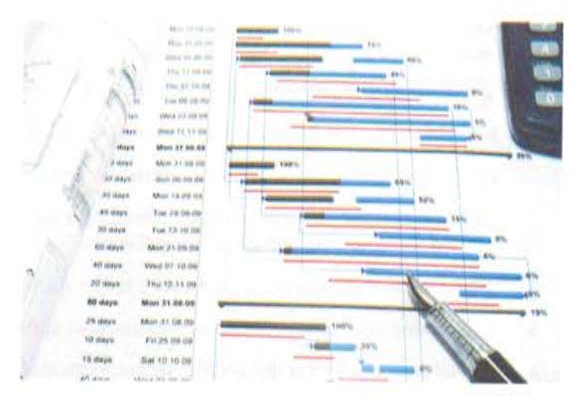
Henry Lawrence Gantt (1861-1919)

Nació en el Condado Calvert, Maryland, EEUU. Fue un humanista que simpatizó con los "poco privilegiados". Una de sus más grandes aportaciones fue la de crear un ambiente el cual permitiera que sus trabajadores estuvieran más motivados y a su vez fueran más cooperativos, y para lograrlo les fijó tareas definidas.

Grafica de Gantt

Este ingeniero nacido en los Estados Unidos implementó métodos de capacitación para los obreros y su más importante aportación a la administración es la Gráfica de Gantt a través de la cual se determinan los tiempos y las actividades que deben de realizarse en un programa de trabajo. Esta gráfica también es conocida como Gráfica de barras y se utiliza para planear actividades. (Münch, 2007).

Con las gráficas de Gantt es posible identificar en que se está utilizando cada uno de de los recursos y el tiempo de duración de este uso, además ayuda aladministrador a tener una visión completa del uso de los recursos y del tiempo.



28. Gráfica de Gantt.

Frank Bunker Gilbreth (1868-1924)

Frank Gilbreth nació en Fairfield, Estados Unidos. Cuando contaba con 17 años, y habiendo aprobado los exámenes para ingresar al Instituto Tecnológico de Massachusets, abandonó sus estudios para trabajar con Renton Whiden, empresario de la construcción. Una de sus más grandes aportaciones fue el desarrollo de un método de estudio de movimientos con el que identificó 17 elementos básicos que se podrían aplicar en cualquier actividad para reducir la cantidad de movimientos necesaria. Su esposa Liliana E. Moller, Ingeniero Industrial y Psicóloga, trabajó con él en la búsqueda de nuevas formas de hacer más efectivo el trabajo.



29. Lilian y Frank Gilbreth.

ACTIVIDAD DE APRENDIZAJE 4. *ANÁLISIS DE LA PELÍCULA TIEMPOS MODERNOS*

Propósito de la actividad: Analizar la película *Tiempos modernos*, estableciendo relación con postulados de la Escuela científica.

Indicaciones:

1. Previa lectura del apartado Escuela científica, indaga en diferentes fuentes acerca del Taylorismo y el Fordismo.

Postulados de la Escuela científica	Aspectos relevantes	Fuente
Taylorismo		
Fordismo		

2. El docente organiza el grupo para ver la película *Tiempos modernos*, protagonizada por Charles Chaplin.
3. De manera colaborativa y con base en las indicaciones del docente, elabora un análisis escrito de la película en el cual se incluya lo siguiente:
   a) *Información general*: año, director, actores principales, etc.
   b) *Sinopsis*: presentarla en una extensión máxima de media cuartilla.
   c) *Mensaje e ideas*: reflexionar sobre el mensaje e ideas principales de la película.
   d) *Relación con la administración científica*: establecer relación con postulados de la administración científica, con base en el análisis de al menos dos escenas.
4. Elabora una reflexión personal sobre la enseñanza de la película.
5. El docente coordina un intercambio de ideas sobre el mensaje de la película y su relación con la administración científica.
6. La extensión y forma del escrito serán definidos por el docente.

Escuela clásica de la administración

El creador de esta escuela es el ingeniero Henri Fayol, la cual surge en Francia en 1916 y se expande posteriormente a toda Europa. Mientras que la administración científica se enfocaba en el trabajador, "la teoría clásica se distingue por la relevancia que otorga a la estructura que debe tener la organización para lograr altos niveles de eficiencia" (Chiavenato, 2014, p. 59).

Como recordarás, en los primeros temas se comentó que el objeto de estudio de la administración son las organizaciones, y lo que se pretende durante su ejecución es lograr la máxima eficiencia en ellas. Entonces, como puedes observar, la escuela científica y la escuela clásica se enfocan en ello, aunque lo hacen desde distintos enfoques.

La teoría clásica de Fayol se orienta hacia la organización de manera integral, lo cual incluye departamentos, puestos, personas, recursos, procesos, unidad de mando, autoridad. Para Chiavenato (2014, p. 59), una de las grandes contribuciones de Fayol es que "partió de un enfoque sintético, global y universal de la empresa, con lo cual inauguró un enfoque anatómico y estructural que rápidamente sustituyó el enfoque analítico y concreto de Taylor".



30. Funciones básicas en una empresa.

Henri Fayol (1841-1925)

De origen francés, Henri Fayol es considerado al igual que Taylor, como uno de los fundadores de la Teoría de la Administración. Nació en Constantinopla, obtuvo el título de ingeniero de Minas en Francia y publicó en 1916 su obra *Administración industrial.* Identificó las principales actividades (o áreas funcionales) que, de acuerdo con su criterio, deberían existir en cualquier organización: técnicas, comerciales, financieras, seguridad, contabilidad y gerencia. (Münch, 2007)

Esta corriente también conocida como escuela del proceso administrativo, estaba integrada por directivos empresariales como Fayol, James D. Mooney, Lyndall Urwick, entre otros.

Funciones básicas de las empresas según Fayol

Funciones técnicas. Toda empresa se dedica a la producción de bienes o servicios. Corresponde a las tareas que se relizan en áreas operativas.

Funciones comerciales. Para su operación es necesario realizar la compra, venta e intercambio de productos. Quienes realizan estas funciones poseen conocimientos técnicos y administrativos.

Funciones financieras. Captación e inversión del capital. El manejo de los recursos financieros de la empresa es un trabajo de alta especialidad y responsabilidad.

Funciones de seguridad. Se refiere al cuidado de los bienes de la empresa y de los trabajadores. La seguridad laboral es un tema de amplia importancia para las empresas.

Funciones contables. Es necesario realizar registros contables, balances, costos, estadísticas e inventarios. Generalmente, personal de mandos medios realiza estas funciones.

Funciones administrativas. Estas funciones están por encima de las otras, ya que a través de ella se coordinan y sincronizan las cinco anteriores. Quienes desempeñan estas tareas se ubican en puestos directivos.

Es conveniente abrir un espacio para recuperar la definición de administración que hace Fayol, ya que para este ingeniero francés administrar es "prever, organizar, dirigir, coordinar y controlar" (Chiavenato, 2014, p. 60). Las anteriores se consideran tareas que debe realizar el administrador como parte de sus funciones administrativas. Fayol fue el primero en efectuar un planteamiento relacionado con el proceso administrativo, tema del que se hablará a mayor profundidad posteriormente.

Por consiguiente, la función administrativa requiere prever el futuro planteando las estrategias para cumplir los objetivos y metas, establecer la organización como estructura y como tareas, dirigir y coordinar los esfuerzos y recursos, y verificar mediante mecanismos de control que lo planeado se cumpla.

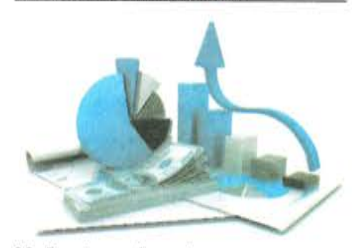
Otra contribución de la escuela clásica son los 14 principios de la administración de Henri Fayol, los cuales se describen en la siguiente tabla.



31. Funciones técnicas.



32. Funciones comerciales.



33. Funciones financieras.



34. Funciones de seguridad.



35. Funciones de contabilidad.



36. Funciones administrativas.

Principio	Características
División del trabajo.	Se refiere a especializar cada una de las tareas a realizarse dentro de una empresa, para de esta manera aumentar la eficiencia dentro de la misma.
Autoridad y responsabilidad.	Establece que dentro de una organización la autoridad está facultada para dar órdenes y esperar obediencia por parte de los subordinados.
Disciplina.	El respeto a las reglas por parte de los miembros de una organización.
Unidad de mando.	Un empleado no debe de tener más de un jefe del cual recibirá órdenes.
Unidad de dirección.	Un jefe para un grupo de empleados dentro de una misma dirección y con objetivos comunes.
Subordinación de los intereses individuales a los generales	Los intereses generales estarán por encima de los intereses personales.
Remuneración del personal.	Las remuneraciones deberán de ser justas tanto para el empleado como para el empleador.
Centralización.	Concentración de la autoridad en los más altos mandos de una organización.
Cadena escalar.	La línea de autoridad irá del escalón más alto al más bajo de tal manera que cada persona reporte a un solo jefe.
Orden.	Deberá de existir un espacio para cada cosa y para cada persona con la finalidad de que siempre estén en el lugar y en el tiempo que se les requiera.
Equidad.	Las empresas y sus gerentes deberán ser justos.
Estabilidad del personal.	Las organizaciones con mayor índice de rotación de personal son menos eficientes por lo que es necesario promover la estabilidad laboral.
Iniciativa.	Capacidad para generar un plan y asegurarse personalmente de su éxito.
Espíritu de grupo.	Para lograr un mejor trabajo dentro de una organización es necesario que cada uno de sus miembros se identifiquen y se sientan orgullosos de esta.



ACTIVIDAD DE APRENDIZAJE 5. *DISCUSIÓN DE IDEAS*

Propósito de la actividad: Analizar mediante un ejercicio de discusión de ideas, los principios de administración de Henri Fayol.

Indicaciones:

1. Previa integración de equipos, el docente les asignará a cada uno algunos de los principios de administración de Henri Fayol.
2. Al interior del equipo analiza los principios asignados y acuerda un posicionamiento en relación a su interpretación y aplicación en las organizaciones.

Principio de la administración de Henri Fayol	Interpretación	Aplicación en las organizaciones

3. El docente promueve y modera un intercambio de ideas entre los equipos, a partir del posicionamiento de cada uno de ellos.
4. Como evidencia elabora una síntesis de la discusión en la cual se incluyen los siguientes aspectos:
   a) Una breve introducción a los postulados de la escuela clásica.
   b) Una descripción de los catorce principios de Fayol, indicando un ejemplo de aplicación para cada uno de ellos.
5. Los criterios de extensión y forma de la síntesis serán indicados por el docente.

Escuela Humano – Relacionista

Esta escuela también conocida como Escuela de Las Relaciones Humanas se caracteriza por la importancia que otorga a las personas y su conducta por encima de las tareas y la estructura, aplicando la psicología y la sociología para mejorar la productividad laboral.

Con su enfoque humanista, esta corriente surgida en los Estados Unidos antepone lo humano a lo técnico, por lo que se asume como oposición a los postulados de la teoría clásica de la administración (Chiavenato, 2014).

Para Chiavenato (2014), los siguientes hechos originan el surgimiento de la teoría de las relaciones humanas.

1. *La necesidad de democratizar y humanizar la administración*. Se observó la necesidad de liberar a la administración de los conceptos rígidos de la teoría clásica para enfocarse en el aspecto humano.
2. *El desarrollo de las ciencias humanas, principalmente la psicología*. Desde la óptica de sus promotores, con su aplicación se demostraba lo inadecuada de utilizar la teoría clásica de la administración.
3. *La contribución de importantes científicos sociales*. Las aportaciones de John Dewey, Kurt Lewin, Elton Mayo, Vilfredo Pareto y Robert Owen, entre otros, fortalecen las ideas de esta escuela.
4. *Los resultados del experimento de Hawthorne*. Experimento realizado por Elton Mayo entre 1927 y 1932.

Robert Owen (1771-1858)

Robert Owen nació en el País de Gales y contribuyó con importantes aportaciones a la práctica educativa y empresarial. Como todo inquieto e ilustre personaje que incursiona y amplía sus investigaciones, se interesó por estudiar problemas generados por la revolución industrial.

Las aportaciones de Owen son relevantes porque centra su atención en las condiciones del trabajador y enfoca sus ideas en el bienestar de los obreros. De cualidades extraordinarias y con una visión enorme, a los 18 años Owen ya contaba con un negocio propio y antes de los 30 años ya era un eminente empresario.



37. Robert Owen.

Respecto a su experiencia empresarial, Owen (citado por Vélez, 2007) deja constancia de sus prácticas cuando menciona

> "Trataba de un modo tan natural a la gente que conocía que pronto gané su confianza, lo que me permitió aprovechar únicamente sus cualidades. Con frecuencia me sorprendió mucho descubrir la facilidad con que conseguía mis objetivos, en comparación con otros que habían obtenido una educación muy superior a la mía" (p. 7)

Una práctica generada en Londres a raíz de la revolución industrial fue la incorporación de menores al trabajo en las fábricas. Niños de siete años en adelante eran empleados trabajando jornadas de más de 8 horas.

Como empresario Owen intenta hacer algo al respecto y realiza un experimento en su empresa para que los niños menores de diez años de edad

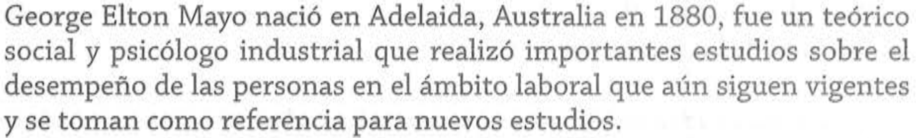
no trabajen; el resultado fue tan exitoso que implicó grandes beneficios comerciales (Vélez, 2007).

La visión humanista de Owen le hizo comprender que no solo se trataba de enfocarse en mejorar las condiciones de trabajo, sino que era necesario generar otro tipo de contribuciones para generar cambios que significaran un verdadero progreso social.



38. Elton Mayo.

George Elton Mayo (1880-1949)



George Elton Mayo nació en Adelaida, Australia en 1880, fue un teórico social y psicólogo industrial que realizó importantes estudios sobre el desempeño de las personas en el ámbito laboral que aún siguen vigentes y se toman como referencia para nuevos estudios.

Elton Mayo trabajó como profesor de Filosofía en la Universidad de Queensland, y en 1922 emigra a los Estados Unidos donde se desempeñó como investigador en la Universidad de Pensilvania para posteriormente integrarse a la Escuela de Administración de Empresas de la Universidad de Harvard, en donde inicia el famoso experimento de Hawthorne.

Previo a su participación en el experimento de Hawthorne, Mayo realizó una investigación para determinar la alta rotación de personal que se presentaba en una fábrica textil. Derivado de esta investigación incorporó "un intervalo de descanso, delegó en manos de los obreros la decisión sobre los horarios de producción y contrató a una enfermera" (Chiavenato, 2014, p. 76). Estos cambios permitieron abatir la rotación y mejorar la productividad laboral.



SABÍAS QUE...

Los estudios sobre rotación de personal realizados por Elton Mayo llamaron la atención de las autoridades de la Escuela de Administración de Empresas de Harvard.

http://adb.anu.edu.au/biography/mayo-george-elton-7541

El experimento de Hawthorne se inició en 1927 y fue coordinado por Elton Mayo. Los trabajos de investigación se realizaron en la planta de la empresa *Western Electric Company* en la ciudad de Chicago, Estados Unidos, y concluyeron hasta 1932.

En su primera etapa el experimento se realiza considerando condiciones de iluminación distinta para dos grupos de trabajadores. Un grupo trabaja con mayor intensidad de iluminación que el otro, y consideraba que este era una condicionante para producir más. Para Chiavenato (2014, p. 76), lo anterior demostró la "preponderancia del factor psicológico sobre el fisiológico".

Para una segunda etapa se trabaja con un grupo de control y uno de experimentación montando interruptores. Este último grupo se integró por mujeres a quienes se les explicó de que trataba el experimento. A los dos equipos se les informó que contarían con supervisión, y adicionalmente el grupo experimental trabajaría bajo observación permanente.

A raíz de los resultados de las etapas previas, el equipo de investigación se olvidó de su idea inicial de establecer una relación entra las condiciones físicas del trabajo y el rendimiento laboral, enfocándose ahora en las relaciones humanas.

Esto dio origen a una tercera etapa en la cual mediante entrevistas se pretendía conocer aspectos opiniones y sugerencias de los trabajadores, así como identificar aspectos relacionados con su actitud laboral. Una importante conclusión de esta etapa fue el reconocimiento de que los trabajadores –desde su óptica- se protegen de las amenazas de la empresa mediante una organización informal.

El hallazgo referente a la organización informal de los obreros dio lugar a una cuarta etapa de investigación en la cual se trabaja con un grupo de experimentación que realiza tareas con el acompañamiento de un observador y un entrevistador.

Se observó que el grupo marcaba pautas relacionadas con el rendimiento laboral, de tal forma que los trabajadores se las ingeniaban para no exceder los estándares de producción, y quien los superaba era reconvenido por sus compañeros. Las ideas de Taylor sobre el sistema de pago en función de la producción se observa en las actitudes de los obreros. De acuerdo con Chiavenato (2014, p. 78), esta cuarta etapa "permitió estudiar las relaciones entre la organización formal y la organización de la fábrica".

Conclusiones del experimento de Hawthorne	
El nivel de producción es resultado de la integración social	La capacidad de producción no está determinada por la capacidad física. Se basa en la idea de que entre más se integre socialmente el trabajador, su disposición y capacidad para producir es mayor.
Comportamiento social de los empleados.	El comportamiento del trabajador se apoya plenamente en el grupo. Los trabajadores no actúan de forma individual sino en función de lo que oriente el grupo.
Recompensas y sanciones sociales	Los trabajadores se desempeñan con base en normas y patrones sociales establecidas por el grupo. Quien se aparta de ellas pierde la consideración de sus compañeros y se expone a sanciones sociales. No se pueden exceder los estándares de producción.
Grupos informales	La teoría clásica se enfoca en la organización formal (autoridad, especialización, responsabilidad), mientras que la teoría humanista estudia la organización informal (motivación, actitudes, liderazgo, creencias, expectativas).
Relaciones humanas	Los trabajadores de la empresa se mantienen en permanente interacción social. Los trabajadores poseen características únicas y puede influir o ser influenciado por sus compañeros. El administrador de una empresa debe conocer sobre la teoría de las relaciones humanas.
Importancia de la descripción de puestos	La especialización del trabajo no es lo más adecuada ya que produce monotonía y aburrimiento, y no hace a las empresas más eficientes. Con el experimento se observó que los cambios de puesto pueden disminuir la productividad pero aumentar la moral del obrero.
Importancia de los aspectos emocionales.	Los aspectos emocionales juegan un papel importante en la productividad laboral.

Fuente: Elaboración propia con base en Chiavenato, I. (2014). *Introducción a la teoría general de la administración* (8ª ed.). México. Mc Graw Hill (pp. 78-80)



Fuente: Elaboración propia con base en Münch(2007) y Chiavenato (2014)



ACTIVIDAD DE APRENDIZAJE 6. *TABLA COMPARATIVA*

Propósito de la actividad: Reconocer diferencias entre los postulados de la Escuela científica y la Escuela humano-relacionista.

Indicaciones:

1. Mediante trabajo colaborativo complementa la tabla comparativa mostrada, indicando las características de la Escuela científica y la Escuela humano-relacionista.
2. De manera individual responde las preguntas que se enlistan en el cuadro.

Escuela científica	Escuela humano-relacionista
En el supuesto que fueras Gerente de una empresa ¿En cuál escuela te apoyarías más? ¿Por qué?	
Si fueras directivo de una empresa ¿En cuál escuela te apoyarías más? ¿Por qué?	

3. Con base en las indicaciones del docente comparte la evidencia con el grupo.

Escuela Matemática

Esta escuela también es conocida como Investigación de Operaciones, y para algunos autores no es una escuela como la clásica o humano-relacionista, sino que la consideran como una corriente de pensamiento que aglutina aportaciones de diferentes investigadores que estudian el proceso de toma de decisiones apoyados en aspectos cuantitativos.

Hernández y Rodríguez (2006), señala que Frank Gilbreth, seguidor de Taylor en la escuela de administración científica, "insistió en la aplicación de la estadística a la administración de los negocios, a la que consideraba de gran ayuda para la administración" (p. 165). Herramientas relacionadas con la probabilidad y estadísticas hoy en día son ampliamente utilizadas para tomar decisiones en las empresas.

El estudio de tiempos y movimientos de Taylor y los planteamientos de sus seguidores requerían de un control cuantitativo de los registros para determinar estándares de desempeño laboral y producción de piezas, considerando distintas jornadas de trabajo.

Para Münch (2007, p. 85), esta escuela "parte del principio de que la administración es una entidad lógica cuyos elementos pueden expresarse en términos de símbolos matemáticos, relaciones y datos que se pueden medir; su aplicación es básica en la toma de decisiones".

Hechos que determinaron la incorporación de la teoría matemática a la teoría administrativa.

La teoría de juegos de Von Newman y Vorgensten (1947) y la teoría estadística de Wald y Savage (1954)
El estudio del proceso de decisión realizado por Herbert Simon
La existencia de decisiones programables.
La computadora permite utilizar modelos más complejos.
La investigación de operaciones es empleada en las organizaciones a partir de 1945

Fuente: Elaboración propia con base en Chiavenato, I. (2014). Introducción a la teoría general de la administración (8ª ed.). México. Mc Graw Hill (p. 326)

La mayor aplicación de la teoría matemática reside en la administración de las operaciones, en organizaciones que involucran actividades relacionadas con productos y servicios, procesos y tecnologías, administración de calidad, procesos de planeación y control de calidad. Sus principales temas son: operaciones, servicios, calidad, estrategias de operaciones y tecnología.

Con la finalidad de tomar las mejores decisiones los administradores se apoyan en modelos matemáticos capaces de simular situaciones lo más cercanas a la realidad. De acuerdo con Chiavenato (2014, p. 327), un modelo matemático "sirve para simular situaciones futuras y para evaluar la probabilidad de que sucedan", además es de gran utilidad cuando se aplica a inventarios, control de la producción y asignación de recursos, entre otros.



SABÍAS QUE...

Un modelo es una representación de un patrón o de algo que sucederá, y sirve para hacer representaciones de la realidad.
Chiavenato (2014)

Esta teoría centra su atención en la toma de decisiones por encima de cualquier otra acción previa, por lo que ésta se convierte en su principal objeto de atención. Reconociendo la contribución de las matemáticas en actividades comprendidas dentro de la planeación y control de las organizaciones, autores como Harold Koontz (citado por Chiavenato, 2014, p. 344), concluyen que "se trata más un enfoque de los problemas administrativos, que de una escuela definida de la Administración".



Fuente: Principales aportaciones de la Escuela Matemática, adaptado de (Münch, 2007)



ACTIVIDAD DE APRENDIZAJE 7. *CUESTIONARIO*

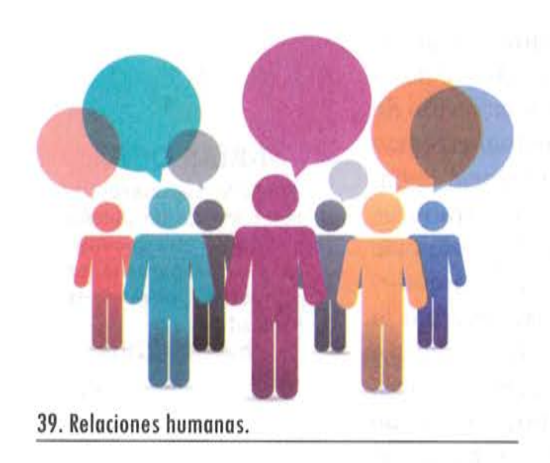
Propósito de la actividad: Reconocer la importancia de las matemáticas en la administración.

Indicaciones:

1. Responde de manera individual las siguientes preguntas:

Pregunta	Respuesta
¿Un buen administrador se apoya en las matemáticas? ¿Por qué?	
¿Cuál de las escuelas estudiadas hasta este momento ocupa más de las matemáticas? ¿Por qué?	
¿Influyen las matemáticas en la toma de decisiones de los gerentes actuales? Menciona un ejemplo específico.	

2. Comparte tus respuestas con el resto del grupo. Muestra apertura para recibir retroalimentación.



39. Relaciones humanas.

Neohumano-relacionismo

A esta corriente también se le conoce como teoría del comportamiento y tiene como antecedentes aportaciones de autores relacionados con la Escuela humanista.

A pesar de lo mencionado en el párrafo anterior, esta corriente difiere de algunos planteamientos del humanismo y se opone fuertemente a los postulados de la administración científica de Taylor y la teoría clásica de Fayol. Surge en los Estados Unidos a principios de la década de 1950 y entre sus principales exponentes se encuentra Herbert Alexander Simon, Chris Argyris, Douglas Mc Gregor, Abraham Maslow, Frederick Herzberg y David McClelland.

Aunque para algunos autores los postulados de la escuela humanista se pueden considerar románticos e ingenuos, se reconoce que éstos sirvieron de base para el desarrollo de investigaciones que permitieron estudiar más a fondo el comportamiento de los trabajadores, sus expectativas, así como en el funcionamiento de las organizaciones.

Bajo los postulados del neohumano-relacionismo se continúa con la atención en las personas (al igual que el humanismo). Sin embargo, se presta especial atención a temas relacionados con la toma de decisiones, la motivación del trabajador, estilos de dirección, entre otros.

Para Lourdes Münch (2007, p. 82) "El neohumano-relacionismo parte del supuesto de que la administración debe adaptarse a las necesidades del personal y fundamentarse en sus motivaciones, ya que es determinante para el éxito de las empresas."

En virtud de que en la tercera unidad se abordará a mayor profundidad el tema de la motivación, en ésta parte se presentará una síntesis de las aportaciones de Douglas Mc Gregor y Abraham Maslow.



40. Douglas McGregor.

Douglas McGregor (1906-1964)

McGregor (citado por Münch, 2007, p. 82), decía que "la naturaleza del ser humano ejerce gran influencia en la organización". Por lo anterior y de acuerdo a este autor, debe existir un equilibrio entre las necesidades del trabajador y las de la empresa. Por lo tanto, consideraba necesaria la participación de los empleados en la fijación de los objetivos organizacionales ya que de esta manera se genera mayor compromiso

En los planteamientos de McGregor las personas que no logran satisfacer sus necesidades en la empresa se comportan de manera pasiva, indiferente, y tratan de evadir responsabilidades, afectando en consecuencia su productividad en el trabajo.

De acuerdo a Münch (2007), Douglas McGregor postula que existen dos estilos básicos de dirección:

La administración tradicional a la que él llama Teoría X, y otro estilo que considera la naturaleza del ser humano al que le denomina Teoría Y.

El estilo X se considera basado en un estilo formal tradicional que da instrucciones indicando qué hay qué hacer y en qué tiempo con una supervisión permanente, ya que este directivo trata con personas que no les agrada el trabajo.

Por otro lado, en el estilo Y quien ejerce la dirección promueve un estilo que involucra a los trabajadores ya que les gusta asumir responsabilidades, tienen iniciativa y les agrada el trabajo.

Abraham Maslow (1908-1970)

Una de las teorías de motivación más aceptadas es la jerarquía de necesidades de Abraham Maslow. Para este autor, la motivación se origina en las necesidades de las personas, las cuales a su vez influyen en el comportamiento.

Las necesidades del ser humano tienen una jerarquía: en tanto que la primera necesidad básica no sea satisfecha, tiene el poder exclusivo de motivar la conducta; sin embargo, al ser cubierta pierde su poder de motivación. De esta forma, un nivel más alto de necesidad se convertirá en un factor de motivación sólo cuando las necesidades que ocupan el nivel inmediato anterior hayan sido realizadas. Por tanto, para lograr la motivación de los empleados será necesario satisfacer sus necesidades a través del trabajo. La jerarquía de Maslow incluye cuatro necesidades básicas y una de crecimiento, las cuales deberán satisfacerse en el siguiente orden:

- *Fisiológicas*. Son la base de la pirámide de las necesidades, e imprescindibles para la sobrevivencia: la necesidad de alimentación, sueño y vestido. Estas necesidades se satisfacen en el trabajo mediante sueldos y prestaciones. Un trabajador mal alimentado difícilmente puede ser productivo.
- *Seguridad*. Se refiere a la necesidad de las personas de sentirse seguras y protegidas. Se satisfacen a través de la seguridad y estabilidad en el empleo, mediante el desarrollo de condiciones para preservar la salud y la seguridad en el trabajo, y con el establecimiento de contratos de planta o indefinidos, el diseño de políticas de ascensos y promociones.
- *Sociales*. Son las necesidades afectivas tales como la asociación, participación y aceptación en el grupo de trabajo; entre éstas se encuentran la amistad, el afecto y el amor. Se satisfacen a través de actividades deportivas, culturales y recreativas, de la formación de equipos de trabajo y de un buen clima organizacional.
- *Reconocimiento*. Surgen de la necesidad de que el trabajo sea debidamente reconocido como algo importante. Se relacionan más con la autoestima y el aprecio del trabajo realizado. Éstas pueden satisfacerse a través de ascensos, promociones, incentivos, premios y reconocimientos.
- *Autorrealización*. Son necesidades que se encuentran en la cima de la jerarquía; con la satisfacción de éstas las personas encuentran un sentido de vida en el trabajo mediante el desarrollo de sus potencialidades. Es la culminación y satisfacción de todas las necesidades, y es el estado ideal para lograr la auto motivación.

LA PIRÁMIDE DE MASLOW

Necesidad de autorrealización
Desarrollo del potencial.

Necesidad de autoestima
Reconocimiento, confianza, respeto, éxito.

Necesidades sociales
Desarrollo afectivo, asociación, aceptación, afecto, intimidad sexual.

Necesidad de seguridad
Necesidad de sentirse seguro y protegido: Vivienda, empleo.

Necesidades fisiológicas o básicas
Alimentación, mantenimiento de salud, respiración, descanso, sexo.

41. Pirámide de Maslow.

ACTIVIDAD DE APRENDIZAJE 8. *CUESTIONARIO*

Propósito de la actividad: Reflexionar sobre algunas ideas centrales de la Escuela humano-relacionista.

Indicaciones:

1. Responde de manera individual las siguientes preguntas:

Pregunta	Respuesta
¿Cómo defines el concepto *Motivación*?	
¿Influye la motivación de las personas en el éxito de las organizaciones?	
¿Por qué debe existir un equilibrio entre las necesidades del trabajador y las de la empresa?	
De acuerdo a la teoría de Mc Gregor (X y Y) ¿qué estilo identificas en tu familia o grupo escolar al que perteneces? ¿Por qué?	

2. Comparte tus respuestas con el resto del grupo. Muestra apertura para recibir retroalimentación.

Escuela Estructuralista

Esta escuela surge en los años cincuenta y se basa en estudios e ideas de psicólogos y sociólogos que se apoyan en aportaciones previas efectuadas por Max Weber y su teoría de la burocracia, pero va más allá cuando intenta "in-

terrelacionar las organizaciones con su ambiente externo, o sea la sociedad mayor (Chiavenato, 2014, p. 232).

El surgimiento del estructuralismo en la administración tiene su origen en los siguientes aspectos (Chiavenato, 2014):

- *Las diferencias entre la teoría clásica y los postulados del humanismo.* Ante las marcadas desavenencias de estas dos teorías, se estimaba necesaria la incorporación de teorías que cubrieran los vacíos generados.
- *La necesidad de concebir a la organización como una estructura grande y compleja, en la cual interactúan grupos sociales.* La aceptación de que los integrantes de los grupos tienen necesidades diferentes establece una relación con el humanismo.
- *La influencia del estructuralismo en las ciencias sociales y su repercusión en el estudio de las organizaciones.* Ideas de personajes como Claude Lévi-Strauss y Max Weber, impulsan el estudio de las organizaciones.

Algunas características relevantes del estructuralismo en la administración son las siguientes (Chiavenato, 2014).

- Analiza las organizaciones considerando fundamentos de la teoría clásica, humana y de la burocracia.
- Considera aspectos de la organización formal e informal.
- Considera recompensas salariales y materiales, así como sociales.
- Estudia las organizaciones considerando los niveles jerárquicos.
- Toma en cuenta diferentes tipos de organizaciones (empresa, escuelas, partidos políticos, etc).
- Analiza las relaciones de la organización con otras organizaciones.

Con base en las características del estructuralismo, Münch (2007) plantea que existen cuatro elementos comunes en todas las organizaciones:

- Autoridad.
- Comunicación.
- Comportamiento.
- Estructura. Normas, reglas y políticas.

Los principales exponentes de la escuela estructuralista son Max Weber, Renate Mayntz, Amitai Etzioni.

Fuente: Tipos de sociedad según Max Weber (Chiavenato, 2014)

Max Weber (1864-1920)

Max Weber fue un reconocido economista y sociólogo que mediante sus estudios relacionados con la teoría de la burocracia aporta importantes ideas para la administración de organizaciones.

Para Weber la burocracia es "la organización excelente por eficiencia" (Chiavenato, 2014, p. 193). Como se puede apreciar, lo anterior no se parece en lo absoluto con el referente que tenemos del concepto la mayoría de las personas, ya que por lo general lo asociamos con actividades desarrolladas

comúnmente en organizaciones del Estado, y que implican papeleo o trámites excesivos que solo generan dificultades y molestias para los ciudadanos.

De acuerdo con Chiavenato (2014, p. 190), la burocracia "es una forma de organización humana que se basa en la racionalidad, es decir, en adecuar las medidas a los objetivos (fines) pretendidos con el propósito de garantizar la máxima eficiencia para alcanzar esos objetivos".

Desde los enfoques de Weber se distinguen tres tipos de sociedad, correspondiéndole a cada una de ellas un nivel de autoridad.

Tipo de sociedad	Tipo de autoridad
Sociedad Tradicional. Predominan las características patriarcales y patrimonialistas. Ejemplo: familias, el clan, etc.	*Autoridad tradicional*. Los subordinados aceptan las órdenes de sus superiores y lo consideran correcto porque siempre ha sido así.
Sociedad carismática. Predominan las características místicas, arbitrarias y personalistas. Ejemplo: grupos revolucionarios, partidos políticos.	*Autoridad carismática*. La personalidad y liderazgo de los superiores influye sobre los subordinados. Algunos autores como Weber utilizaron el término carisma para distinguir cualidades extraordinarias en una persona.
Sociedad legal, racional o burocrática. Predominan las normas y la racionalidad en la selección de los medios y fines. Ejemplo: empresas, ejércitos, etc.	*Autoridad legal, racional o burocrática*. El subordinado considera que las órdenes son justificadas porque se basan en preceptos o normas, no en las características u opiniones de una persona.

Fuente: Elaboración propia con base en Chiavenato, I. (2014). *Introducción a la teoría general de la administración* (8ª ed.). México. Mc Graw Hill (pp. 190-192).

Weber (citado por Chiavenato, 2014, p. 190) define el concepto de autoridad como "la probabilidad de que una instrucción u orden específica sea obedecida". Un ejemplo del uso de este término se observa en las siguientes frases: "ejerció su autoridad plenamente", o por el contrario, "ha ejercido poca autoridad". Así, las palabras plenamente o poca, se relacionan con la probabilidad de que las órdenes sean acatadas.

Al concepto autoridad se relaciona el término poder, entendido este como "la probabilidad de imponer la voluntad propia en una relación social, incluso ante cualquier forma de resistencia y cualquiera que sea el fundamento de esa posibilidad" (Bayer citado por Chiavenato, 2014, p. 190). Cuando se tiene autoridad se tiene poder, pero tener poder no siempre implica tener autoridad ya que ésta tiene que ser legítima, es decir, tiene que ser aceptada.

Ventajas de la burocracia

Max Weber (Chiavenato, 2014) identificó grandes ventajas a la burocracia sobre otras formas de asociación, algunas de ellas son las siguientes:

1. *Racionalidad*. Establecida con base en el logro de los objetivos organizacionales.
2. *Precisión para definir los puestos y las operaciones*. Se refiere a que los deberes se conocen claramente.
3. *Rapidez para tomar decisiones*. Cada quien sabe lo que tiene qué hacer y quién debe hacerlo.
4. *Uniformidad de rutinas y procedimientos*. Al quedar establecidas las rutinas de manera escrita se favorece la estandarización y se minimizan los errores.

5. *Menor fricción entre las personas*. Al quedar definidos los puestos y las operaciones, cada quien conoce sus funciones y responsabilidades y no invade las de otros compañeros.
6. *Confiablidad*. El funcionamiento se basa en reglas y normas conocidas por el grupo, los casos se abordan de forma sistemática y considerando criterios similares.
7. *Beneficios para las personas*. Al existir una jerarquía formal el trabajo es dividido ordenadamente. Adicionalmente las personas pueden hacer carrera dentro de la organización en virtud de que se han especializado en determinadas tareas.

Renate Mayntz

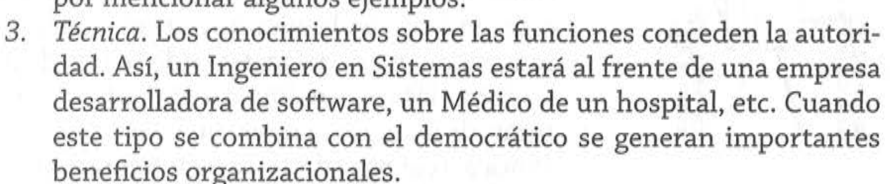
Socióloga alemana estudiosa de las organizaciones que considera que "la reglamentación es la consecuencia del crecimiento de la organización, pues a medida que crece se hace necesario delimitar las competencias, definir los papeles y delegar la autoridad" (Hernández y Rodríguez, 2006, p. 130)

Por su parte Münch (2007), expone que de acuerdo con los postulados de Mayntz, en las organizaciones se distinguen tres formas de autoridad:



42. Comunicación en la organización.

1. *Jerárquica*. Las personas ubicadas en el nivel más alto de la estructura toman las decisiones de mayor relevancia y al resto solo le corresponde obedecer. Un ejemplo evidente de organizaciones en las cuales se ejerce este tipo de autoridad son el ejército y la iglesia.
2. *Democrática*. Las decisiones se toman considerando la participación de los miembros de la organización. En el caso de los sindicatos los estatutos y reglamentos se aprueban considerando en función de las mayorías. Por su parte, en las empresas modernas cada vez es más notoria la participación de los trabajadores en decisiones de tipo administrativo y de producción por mencionar algunos ejemplos.
3. *Técnica*. Los conocimientos sobre las funciones conceden la autoridad. Así, un Ingeniero en Sistemas estará al frente de una empresa desarrolladora de software, un Médico de un hospital, etc. Cuando este tipo se combina con el democrático se generan importantes beneficios organizacionales.



Otro aspecto sobre el cual trabajó Mayntz es la comunicación de las organizaciones. El desarrollo de una organización está directamente relacionado con la efectividad de su sistema de comunicación.

Concluyendo se puede afirmar que las principales aportaciones de Mayntz "son la clasificación de la estructura de la autoridad y la comunicación en las organizaciones" (Münch, 2007, p. 88).



ACTIVIDAD DE APRENDIZAJE 9. *DISCUSIÓN DE IDEAS*

Propósito de la actividad: Analizar ideas centrales de la Escuela estructuralista.

Indicaciones:

1. Con base en las indicaciones del docente y mediante trabajo colaborativo, analiza las dos afirmaciones que se enlistan en el cuadro.
2. Redacta una breve conclusión del análisis.

Afirmación	Análisis
La uniformidad de rutinas y procedimientos es una ventaja de la burocracia (Max Weber).	
La reglamentación es la consecuencia del crecimiento de la organización (Renate Mayntz).	
Conclusión:	

3. Comparte la conclusión con el resto del grupo, argumentando si estás de acuerdo o no con las afirmaciones anteriores.

Escuela Neoclásica de la Administración

Esta corriente postula que las tareas administrativas deben ser ejecutadas y consideradas en la forma sugerida por el pasado reciente, la costumbre o tradición utilizada en el proceso administrativo. Está integrada por aportaciones de diferentes corrientes, y los integra a un pensamiento universal a través de la aplicación del proceso administrativo. Sus principales características son:



43. Objetivos organizacionales.

- El énfasis en la práctica de la administración. Esta teoría destaca los aspectos prácticos de la administración.
- Reafirmación de los postulados clásicos. Tiene como base la gran influencia de las ciencias del conocimiento en la administración, ademásretoman gran parte del material desarrollado por la teoría clásica, lo redimensionan y lo reestructuran de acuerdo con las circunstancias de la época actual para darle una configuración más amplia y flexible.
- Énfasis en los principios generales de la administración. Sus autores retoman, con criterios más o menos elásticos, los principios de administración cómo planear, organizar, dirigir, controlar, etc.
- Énfasis en los objetivos y en los resultados. Toda organización debe estar determinada, estructurada y orientada en función de alcanzar objetivos y lograr resultados.
- Eclecticismo conceptual. Los autores neoclásicos, a pesar de basarse en la teoría clásica, son bastante eclécticos y recogen el contenido de otras teorías administrativas recientes.

Sus principales exponentes son Drucker, Appley, Dale, Koontz y O'Donell, y George Terry.



44. Metas empresariales.

Peter F. Drucker

Drucker escribió diversas obras sobre temas relacionados con la gestión de las organizaciones, sistemas de información y sociedad del conocimiento.

En su obra administración por resultados hace énfasis en la importancia de la determinación de objetivos y la contribución de los empleados a su logro. La Administración por objetivos (APO), es un enfoque que postula que los objetivos generales de la empresa deben coordinarse con los objetivos individuales para que el personal logre su autorrealización mediante la consecución de los objetivos de la organización. (Münch, 2007)

Ernest Dale

Dale afirma que la dirección de las empresas no es una ciencia exacta como otras, por tal motivo es esencial que los administradores utilicen el criterio con base en el sentido común, esto basado en que los conocimientos adquiridos a través del tiempo, permiten un mejor dominio de las circunstancias adversas, lo que conlleva a la toma de decisiones basadas en la experiencia. Para Dale, las funciones del directivo son: planteamiento, organización, dirección, control, personal, innovación y coordinación.

Lawrence Appley

Appley diseñó el famoso Curso de Administración de la AMA, de cuatro semanas de duración, parte del cual está en su libro La fórmula del éxito, un concepto medular de la administración.

Appley divide la administración en dos funciones: planeación y control. La planeación abarca todo el campo de decisión sobre lo que se desea que realice el personal. El control requiere el empleo de diversos medios que impulsen a las personas de la organización a trabajar conforme a un plan.(Münch, 2007)



Fuente: Principales aportaciones de la Escuela Neoclásica, adaptado de (Münch, 2007).



SUBPRODUCTO 3. *ORGANIZADOR GRÁFICO*



Propósito de la actividad: Elaborar un organizador gráfico en el cual se incluyan aspectos relacionados con escuelas de la administración.

Indicaciones:

1. Da lectura al apartado de tu libro texto e indaga en diferentes fuentes acerca de las características de las siguientes escuelas de administración. De la misma manera, identifica las aportaciones más relevantes de sus principales exponentes.

   a) Escuela Humano-Relacionista
   b) Escuela Matemática
   c) Escuela Neohumano-Relacionista
   d) Escuela Estructuralista
   e) Escuela Neoclásica

2. Mediante trabajo colaborativo y de acuerdo a las indicaciones del docente, elabora el *Subproducto* 3 el cual consiste en un organizador gráfico el cual debe incluir lo siguiente: nombre de la escuela, características, principales exponentes y sus aportaciones.

3. Al elaborar el organizador gráfico te sugerimos utilizar colores e imágenes que hagan atractivo el trabajo. Aprovecha la oportunidad para desarrollar tus habilidades creativas.

4. De acuerdo a las indicaciones del docente se comparte la actividad con el grupo.

1.2.3 *ENFOQUES CONTEMPORÁNEOS DE LA ADMINISTRACIÓN*



45. Globalización y administración.

Desarrollo Organizacional (DO)

El desarrollo organizacional es una estrategia administrativa ampliamente utilizada por las organizaciones que buscan la mejora continua dentro de un mundo cada vez más competitivo y en constante cambio.

Para Bennis (1969), el Desarrollo Organizacional es una respuesta al cambio, una compleja estrategia educacional con la finalidad de cambiar las creencias, actitudes, valores y estructura de las organizaciones, de modo que éstas puedan adaptarse mejor a nuevas tecnologías, nuevos mercados y nuevos desafíos, y al aturdidor ritmo de los propios cambios.

El DO surge a partir de la década de los sesentas como un conjunto de ideas relacionadas con el personal, la cultura, las organizaciones y el medio ambiente, orientado a visualizar una serie de características y necesidades enfocadas a propiciar el crecimiento y desarrollo de las organizaciones.

Un programa de desarrollo organizacional es un proceso largo que inicialmente puede ocasionar conflictos, desajustes y desaliento, pero que a mediano y largo plazo incide en la satisfacción de objetivos de grupo e individuales, y en el incremento de la productividad. (Münch, 2007)

Etapas del Desarrollo Organizacional

1. *Recolección y análisis de datos.* Consiste en la recolección y análisis de los datos necesarios, así como los métodos para recolectarlos dentro de

la organización, a fin de identificar problemas o temas importantes para el desarrollo de la misma.
2. *Diagnóstico organizacional.* En esta fase se realiza un diagnóstico e interpretación de los datos recabados con el propósito de implementar las estrategias necesarias para solucionar problemas.
3. *Acción de intervención.* En esta fase se selecciona la intervención más apropiada para solucionar un problema organizacional particular.
4. *Evaluación.* Es la etapa final del proceso y consiste en valorar los resultados para realizar las modificaciones necesarias.

Entre los principales autores del Desarrollo Organizacional podemos mencionar a Rensis Likert, Richard Beckhard, Warren Gamaliel Bennis.

Administración por calidad

Calidad total



46. Gestión de calidad.

Hablar de calidad total es referirse a un enfoque con antecedentes en la mejora continua desarrollado inicialmente en empresas japonesas a fines de la segunda guerra mundial, pero que emergió a partir de la década de los ochentas como una nueva forma de pensar basada en aspectos relacionados con la calidad hacia todos los niveles y áreas de las organizaciones con la finalidad de lograr la satisfacción de los clientes o usuarios.

Para Münch (2007, p. 110) la calidad "es el cumplimiento de los requisitos para la satisfacción de las necesidades del cliente".

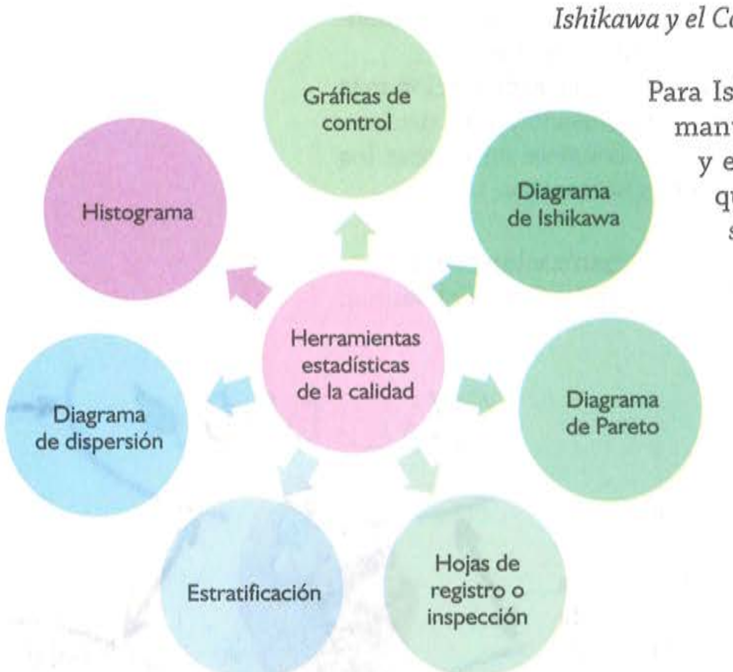
Entre los principales exponentes de esta teoría de la calidad total se encuentran: Edward Deming, Kaouru lshikawa y Philip. B. Crosby.

Deming (citado por Münch, 2007) identifica catorce puntos esenciales para que los gerentes puedan desarrollar de mejor manera sus funciones:

1. Ser constante en el propósito de mejorar los productos y los servicios.
2. Adoptar la nueva filosofía de absoluto rechazo a permitir defectos.
3. Eliminar prácticas de inspección masiva.
4. Acabar con la práctica de adjudicar contratos de compra basándose exclusivamente en el precio.
5. Mejorar continuamente y por siempre el sistema de producción y de servicio.
6. Ofrecer capacitación en el trabajo en todos los niveles.
7. Dar a conocer cómo hacer bien el trabajo.
8. Impulsar las comunicaciones y la productividad.
9. Derribar las barreras que haya entre distintos departamentos y las áreas de staff.
10. Eliminar los slogans, las exhortaciones y los carteles.
11. Utilizar métodos estadísticos para mejorar continuamente la productividad y la calidad.
12. Derribar las barreras que impiden el sentimiento de orgullo que produce un trabajo bien hecho.


47. Calidad en la empresa.

13. Establecer un vigoroso programa de educación y de reentrenamiento.
14. Tomar medidas para lograr la transformación.



Ishikawa y el Control Total de Calidad

Para Ishikawa el control de calidad consiste en mantener la calidad en el desarrollo, diseño y elaboración de un producto, de tal forma que éste resulte más útil y económico para satisfacer las necesidades del consumidor.

De acuerdo con Münch (2007, p. 111), seis son las características que distinguen el Control Total de Calidad tradicional:

1. Control de calidad en toda la empresa; participación de todos los miembros de la organización.
2. Capacitación y educación.
3. Círculos de Control Total de Calidad.
4. Auditoría de calidad.
5. Utilización de métodos estadísticos.
6. Actividades de promoción del Control Total de Calidad a escala nacional.

Crosby y la filosofía cero defectos

Para Philip Crosby, el proceso de calidad debe partir de un compromiso de la alta dirección, y de una filosofía en la cual todos los miembros de la organización comprendan sus propósitos, que le concedan al personal la oportunidad de vivir con dignidad, al brindarle un trabajo significativo y un ingreso suficiente (Münch, 2007).

Su teoría se fundamenta en la idea cero defectos creada por él mismo en 1961.

Pasos para la implantación de la *filosofía cero defectos de Crosby* (Munch, 2007, pp. 113-114):



48. Filosofía cero defectos.

1. *Compromiso de la dirección*. Asegurarse que la dirección esté comprometida con la calidad.
2. *Equipo para el mejoramiento de la calidad.* Integrar equipos para el mejoramiento de la calidad incluyendo representantes de cada departamento.
3. *Medición*. Realizar un análisis de los problemas actuales y potenciales relacionados con la calidad
4. *Costo de la calidad.* Evaluar el costo de la calidad y utilizarlo para el mejoramiento de las prácticas administrativas.

5. *Crear conciencia sobre la calidad.* Concientizar al personal acerca de la calidad informando sobre los resultados que se están obteniendo con el mejoramiento de la calidad.
6. *Acción correctiva.* Establecer las medidas correctivas cuando se detecten problemas relacionados con la calidad.
7. *Planear el día cero defectos.* Desarrollo de una convivencia social de la empresa, en el cual participen oradores que representena los clientes, sindicato, comunidad, empleados y todos los que estén interesados en la calidad y en los resultados que se obtendrán de ella, para establecer un día a partir del cual se trabajará con cero defectos.
8. *Educación al personal.* Instruir a cada uno de los empleados para que desempeñen sus funciones con base en el programa de mejoramiento de la calidad.
9. *Día cero defectos.* Consiste en llevar a cabo lo planeado previamentepor la compañía, para que en un día del año ninguna actividad tenga defectos.
10. *Fijar metas.* Motivar a los empleados para que se fijen metas personales y grupales relacionadas con el mejoramiento de la calidad.
11. *Eliminar las causas de error.* Se solicita a los empleados que señalen obstáculos que enfrentan, para que de esta manera se eliminen las causas del error.
12. *Reconocimiento.* Reconocer y valorar los trabajos de aquellos empleados que participan de manera activa en el mejoramiento de la calidad
13. *Consejos de calidad.* Reunir a todos los gerentes de área con el objeto de que exista retroalimentación y comenten sus experiencias en la eliminación de problemas.
14. *Repetir todo el proceso.* En el momento que se ha alcanzado cierta madurez en el proceso, el equipo de mejoramiento de la calidad debe transferir todas sus responsabilidades a uno nuevo que revitalice el proceso e implante innovaciones.

Benchmarking

Proceso mediante el cual se toman como referencia productos, servicios o procesos de trabajo de empresas líderes en el mercado, comparándolos con los de una empresa para posteriormente realizar mejoras e implementarlas.

No se habla propiamente de copiar lo que otros están haciendo, más bien se trata de aprender de los líderes del mercado, y pensar en cómo implementarlo en una empresa con mejoras añadidas.

En resumen, se trata de tomar como referencia a las organizaciones que destacan en alguna área o actividad específica, analizando sus estrategias, métodos y técnicas, de manera que puedan adaptarse a otra empresa con la finalidad de alcanzar un alto nivel de competitividad.

Etapas del Benchmarking

1. Planificación
- ¿Qué quiero medir?
- ¿A quién voy a medir?
- ¿Cómo voy a hacerlo?

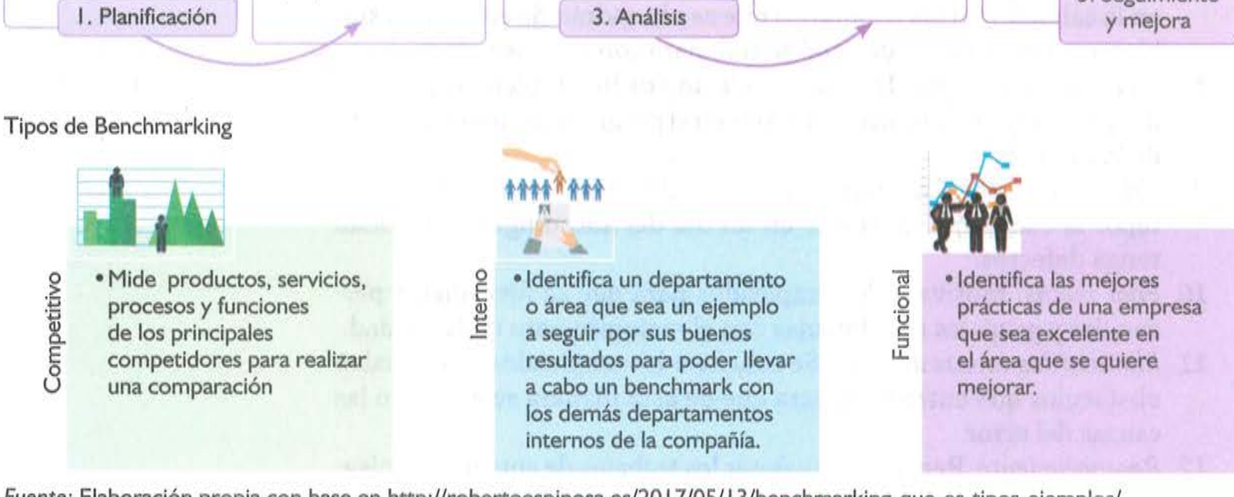
2. Datos
- Se obtienen de diversas fuentes: interna, asociaciones profesionales o investigaciones propias entre otras.

3. Análisis
- Analizar las diferencias entre nuestra empresa y las estudiadas, para identificar oportunidades de mejora.

4. Acción
- Adaptar a nuestra empresa las mejoras previamente identificadas.

5. Seguimiento y mejora
- Se realiza un reporte con toda la información destacada para retomar el trabajo en proyectos posteriores.

Tipos de Benchmarking



Fuente: Elaboración propia con base en http://robertoespinosa.es/2017/05/13/benchmarking-que-es-tipos-ejemplos/



ACTIVIDAD DE APRENDIZAJE 10. *DISCUSIÓN DE IDEAS*

Propósito de la actividad: Explica la contribución del Desarrollo Organizacional, la administración por calidad y el Benchmarking, a la administración de las organizaciones modernas.

Indicaciones:

1. Previa integración de equipos, el docente asigna a cada uno de ellos uno de los tres enfoques previamente estudiados.
2. Con base en las características del enfoque asignado al interior del equipo responde de manera argumentada las siguientes preguntas:

   ¿Consideras que los directivos o gerentes deben conocer sobre Desarrollo Organizacional, Administración por calidad o Benchmarking?

   ¿Encuentras alguna relación entre el enfoque asignado y alguna de las escuelas de administración estudiadas en el tema anterior?

   ¿Qué ventajas y/o desventajas identificas para implementar en una empresa el enfoque asignado?
3. Cada equipo acuerda sus respuestas las cuales exponen ante el grupo en un intercambio de ideas moderado por el docente.
4. Como evidencia de la actividad, de manera colaborativa elabora una síntesis de la discusión en la cual se distinguen claramente las respuestas del equipo.
5. Los criterios de extensión y forma de la evidencia serán definidos por el docente.

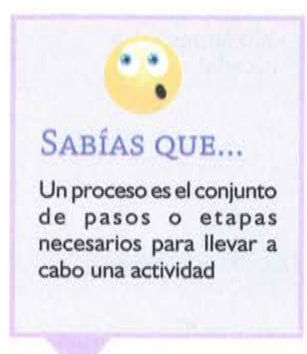
1.3 Proceso administrativo

El proceso administrativo fue desarrollado a principios del siglo XX por Henry Fayol, y desde entonces se ha convertido en modelo a seguir por diferentes estudiosos de la administración.

El proceso administrativo se reconoce como una de las grandes contribuciones de los teóricos de la administración,debido a que mediante su estructuración se facilita el análisis y solución de los diversos problemas que enfrentan las empresas.

Como ya lo sabes, las empresas se encuentran en una constante lucha por atraer el mayor número de clientes, en virtud de que mediante el consumo responsable de los productos y/o servicios que ofrecen, se convierten en su principal razón de ser.

En esta intención, los administradores de empresas pequeñas o grandes, recurren al proceso administrativo para –entre otros aspectos- planear las estrategias comerciales, definir la estructura administrativa y operacional más adecuada, contratar y retener a los mejores trabajadores, motivar a la planta laboral, y controlar de manera efectiva los procesos de producción.



1.3.1 *CONCEPTO DE PROCESO ADMINISTRATIVO*

El proceso administrativo es una metodología que permite al administrador, gerente, ejecutivo, empresario o cualquier otra persona, manejar eficazmente una organización, y consiste en estudiar la administración como un proceso integrado por varias etapas. Cada etapa responde a seis preguntas fundamentales: ¿Qué? ¿Para qué? ¿Cómo? ¿Con quién? ¿Cuándo? y ¿Dónde?; interrogantes que siempre deben plantearse durante el ejercicio de la administración, y que son conocidas como las preguntas clave de esta disciplina. (Münch, 2007)

Urwick (citado por Reyes, 2014), distingue dos aspectos de la Administración denominados Mecánica Administrativa y Dinámica Administrativa, mediante los cuales efectúa planteamientos específicos para estructurar y operar una organización.

Así, en los aspectos estructurales se define lo que "debe hacerse", mientras que en el aspecto operativo las actividades se enfocan en "cómo manejar los hombres y los bienes" (Reyes, 2014).

A partir de ello, algunos autores integran el proceso administrativo en dos fases: Mecánica y Dinámica, siendo la fase mecánica la que ayuda a definir los objetivos y metas a lograr, así como los métodos para llevarlas a cabo. Por otro lado la fase dinámica se refiere a poner en práctica lo planeado y organizado.

Planeación
Organización
Integración
Dirección
Control
Proceso administrativo

1.3.2 *ENFOQUES DEL PROCESO ADMINISTRATIVO*

A través de los años han existido diferentes criterios por parte de los más importantes autores en relación a las etapas del proceso administrativo. Henry Fayol en 1886 propuso que el proceso administrativo consiste en planear, organizar, mandar, coordinar y controlar; en 1935 Harry Arthur Hopf redujo a cuatro las etapas del proceso: planeación, organización, coordinación y control; en 1955 Koontz y O'Donell nos indican que el

proceso se lleva a cabo en cinco etapas que son: planeación, organización, integración, dirección y control; George R. Terry en 1956 señala que dicho proceso consiste en: planear, organizar, ejecutar y controlar; J. Antonio Fernández en 1967 señala que la planeación, implementación y el control conforman las etapas del proceso administrativo y Leonard Kazmier en 1974 propone que el proceso se integra por la planeación, organización, dirección y control.

1.3.3 Etapas del proceso administrativo

Con base en lo descrito en el apartado anterior podemos darnos cuenta que existen diversas opiniones sobre las etapas del proceso administrativo; sin embargo, aquí nos basaremos en lo propuesto por Koontz y O'Donell acerca del proceso, y que considera las siguientes etapas: planeación, organización, integración, dirección y control.



49. Personal de las empresas.

Para nuestro caso, una variante en relación con lo que tradicionalmente se conoce del proceso administrativo, es la incorporación de la integración, la cual aunque algunos autores la orientan al estudio de los recursos humanos, materiales, tecnológicos y financieros, en nuestro caso particular la enfocaremos exclusivamente a la integración del personal, por considerar esta etapa ampliamente importante para el adecuado funcionamiento de las empresas. Lo anterior, sin restar valía a los otros elementos.

Recuperando ideas relacionadas con la Mecánica y Dinámica del proceso administrativo, definimos su integración en función de lo siguiente:

Fase	Etapa
Mecánica	Planeación
	Organización
Dinámica	Integración de personal
	Dirección
	Control

En este apartado se abordarán algunos aspectos generales de las etapas del proceso administrativo, debido a que en las dos siguientes unidades se profundizará más en cada uno de los elementos que integran cada etapa.



50. Planeación.

Planeación

Planeación es la determinación de escenarios futuros y del rumbo hacia donde se dirige la empresa, y de los resultados que se pretenden obtener para minimizar riesgos y definir las estrategias para lograr el propósito de la organización con una mayor probabilidad de éxito.

Esta fase es de gran importancia ya que una buena planeación nos permitirá cumplir las metas aprovechando al máximo los recursos humanos, financieros, tecnológicos y materiales con los que cuenta la empresa, además el administrador podrá tener un panorama más claro de lo que se pretende lograr y las estrategias a seguir, de esta manera podrá coordinar y tomar decisiones de forma acertada.

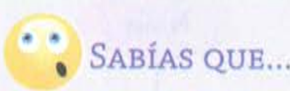
SABÍAS QUE...

El análisis FODA es una de las técnicas más utilizadas en la planeación y consiste en detectar Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas que pueden afectar el logro de los planes.

Organización

Todas las organizaciones, para ser exitosas necesitan tener orden y coordinación en cada uno de sus recursos. Cuando establecemos los objetivos y los planes de la empresa es necesario organizar cada uno de los elementos con que se cuenta para poder cumplir de manera efectiva con cada uno de dichos planes y objetivos. La organización consiste en el diseño y determinación de las estructuras, procesos, funciones y responsabilidades así como el establecimiento de métodos, y la aplicación de técnicas tendientes a la simplificación del trabajo. (Münch, 2007)

El propósito de la organización es el de lograr que todas las actividades y recursos se coordinen y utilicen de tal forma que resulte sencillo y fácil su manejo para quienes trabajan en la empresa y para la atención y satisfacción de los clientes. Es de suma importancia para la empresa ya que a través de esta podemos eliminar duplicidad de funciones de trabajo, reducir costos, aumentar la productividad y de manera general no ayuda a incrementar la eficiencia en cada uno de los miembros de una organización.



Los organigramas son representaciones gráficas de la estructura formal de una organización y muestran los niveles jerárquicos y las relaciones de autoridad



51. Organización.

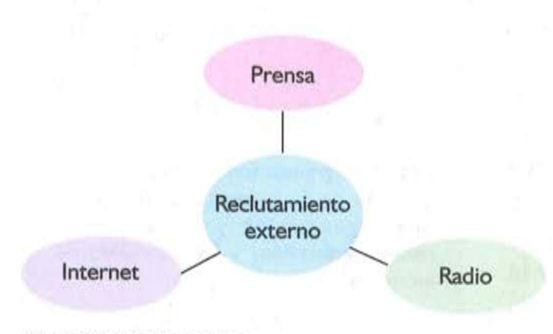
Coordinación

La coordinación es la armonización y sincronización de los esfuerzos para realizar eficientemente una tarea. (Münch, 2007)

En cada una de las funciones administrativas ponemos en práctica la coordinación debido a que dentro de una misma organización debe existir un mismo lenguaje, mismos objetivos y metas, mismas estrategias, etc. Por lo tanto debe de existir una sincronización en cada uno de los elementos de la organización.

DIVISIÓN DEL TRABAJO	Separación y delimitación de las actividades, con el fin de realizar una función con la mayor precisión.
JERARQUIZACIÓN	Disposición de las funciones de una organización por orden de rango, grado o importancia.
DEPARTAMENTALIZACIÓN	División y agrupamiento de las funciones y actividades en unidades especificas.
DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES	Definir con toda claridad las labores y actividades que habrán de desarrollarse en cada una de las unidades concretas de trabajo o puestos.

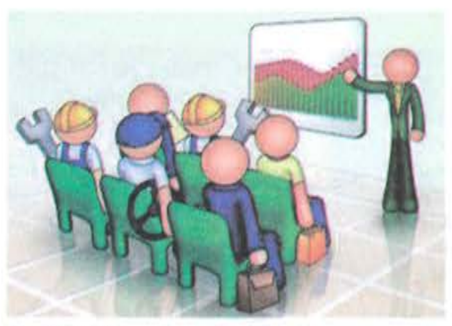

52. Integración del personal.



53. Reclutamiento externo.


54. Selección.


55. Contratación.


56. Inducción.

Integración de personal

La integración de personal como elemento del proceso administrativo, es la fase a través de la cual el administrador, gerente o propietario, analiza los puestos de la empresa para satisfacer los requerimientos de personal, actuales y futuros.

La integración de personal hace de personas internas o externas a la empresa, miembros debidamente articulados en su jerarquía, para ello se requieren de cinco pasos, que son:

1. Reclutamiento. Es un conjunto de técnicas y procedimientos que tienen como finalidad atraer a los candidatos idóneos para ocupar los puestos vacantes dentro de una organización, es decir hacer de las personas internas externas a la empresa, candidatos a ocupar un puesto dentro de ella.
2. Selección. Es la etapa posterior al reclutamiento y consiste en elegir y clasificar a los candidatos idóneos para cada puesto vacante de acuerdo a las necesidades de la organización.
3. Contratación. Su propósito es establecer un compromiso formal y legal entre la empresa y el trabajador. Su omisión puede generar inconformidades y problemas entre las partes por lo que se recomienda ampliamente realizarlo bajo cualquier condición. En él se establecen aspectos como días y horarios de trabajo, periodo de vigencia, funciones y responsabilidades del trabajador, días de descanso obligatorios y por costumbre, entre otros.
4. Inducción. Su finalidad es articular y armonizar al nuevo elemento al grupo de trabajo del que formará parte.

En la inducción tenemos los siguientes tipos:

a) La inducción general a la empresa. Se lleva a cabo por medio del departamentode personal, se firma un contrato de trabajo y se le da la bienvenida al trabajador además se le da a conocer por medio de un manual, la información general de la empresa como las políticas, misión, visión, organigrama, etc.
   Suele terminarse con un recorrido por la planta, presentación personal con los principales jefes que ha de tratar y finalmente con su jefe inmediato.
b) La inducción en el departamento o sección. Se le da al nuevo trabajador una explicación detallada de su nuevo puesto de trabajo y se presenta con sus compañeros de trabajo.

Dirección

Es la ejecución de todas las fases del proceso administrativo mediante la conducción y orientación de los recursos, y el ejercicio del liderazgo hacia el logro de la misión y visión de la empresa (Münch, 2007).

La dirección es la fase del proceso administrativo que se enfoca en la ejecución o implementación de los planes, con base en la organización ya diseñada. Se caracteriza por ser la única fase del proceso administrativo que tiene que ver única y directamente con el recurso humano, por esta razón el administrador necesita poner en práctica sus habilidades de relaciones humanas con sus subordinados.

Esta fase es muy importante debido a que en ella se guía a los trabajadores para que ejecuten de manera eficiente las actividades requeridas para lograr los objetivos de la empresa, además mediante una adecuada dirección se pueden tomar decisiones importantes de manera acertada.

La dirección comprende una serie de elementos- como la toma de decisiones, motivación, liderazgo, comunicación y supervisión.



57. Integración del personal.



58. Comunicación interna.

Control

El control administrativo es el proceso que permite garantizar que las actividades reales se ajusten a las actividades proyectadas (Stoner, 1996).

Hablar del control como fase del proceso administrativo, es enfocarnos en la evaluación y rendimiento de cada una de las actividades realizadas para cumplir las metas planeadas. Es decir en esta etapa el administrador se enfoca en evaluar que las actividades que se realizan coincidan con las actividades planificadas, y de no ser así en corregir errores y retroalimentar para garantizar que lo planeado se ponga en práctica.

Las etapas del control son: establecimiento de estándares, medición, corrección y retroalimentación.



59. Control administrativo.

Etapas del control

- Establecimiento de estándares de desempeño
- Comparación del desempeño actual con los objetivos o estándares establecidos.
- Evaluación o medición del desempeño actual
- Acción correctiva para superar los posibles desvíos o anormalidades



ACTIVIDAD DE APRENDIZAJE 11. *DISCUSIÓN DE IDEAS*

Propósito de la actividad: Reconocer la importancia de las fases del proceso administrativo.

Indicaciones:

1. Previa lectura del apartado 1.3 *Proceso administrativo*, intégrate en equipo para realizar la actividad.
2. El docente asigna a cada uno de los equipos el estudio específico de una de las etapas del proceso administrativo. Planeación, Organización, Integración de personal, Dirección y Control.
3. Con base en las características de la etapa asignada, responde colaborativamente y de manera argumentada las siguientes preguntas:
   ¿A qué pregunta central responde la etapa asignada?
   ¿Por qué es importante para el funcionamiento de una empresa?
   Adicionalmente responde, ¿qué etapas del proceso administrativo observas en tus actividades diarias?
4. Acuerda tus respuestas y exponlas ante el grupo en un intercambio de ideas moderado por el docente
5. Como evidencia de la actividad, de manera colaborativa elabora una síntesis de la discusión en la cual se distinguen claramente las respuestas del equipo.
6. Los criterios de extensión y forma de la síntesis serán definidos por el docente.

1.4 Elección del caso de estudio

Como ya lo sabes, el propósito de la asignatura es:

Aplicar las fases del proceso administrativo en un pequeño negocio o proyecto emprendedor, considerando factores y elementos de productividad y competitividad así como del entorno socioeconómico y ambiental, para incrementar las posibilidades de éxito de la empresa o proyecto.

Para lograr lo anterior, durante el desarrollo de las diferentes unidades trabajarás de forma individual y colaborativa, en actividades que te permitirán desarrollar las competencias genéricas y disciplinares descritas en el programa de estudio, a la vez que te ayudarán a formular evidencias para elaborar el producto integrador del curso. Con relación a esto último, es muy importante comprender –entre otros aspectos- los instrumentos de evaluación de cada producto integrador de unidad, por lo tanto te sugerimos consultar con el profesor cualquier duda relacionada con su interpretación.

Al inicio del curso el docente te habló sobre lo descrito en el párrafo anterior; sin embargo, es necesario no perder de vista el camino a seguir para cumplir oportuna y adecuadamente con el propósito antes enunciado.

Te recordamos que el producto integrador del curso consistirá en un plan integral de mejora de una empresa real o simulada. Previamente debes formular los productos integradores de cada una de las cuatro unidades que comprende el curso y los cuales se describen a continuación.

Productos integradores de cada unidad	
Unidad	Producto integrador
I	Avance del plan integral de mejora
II	Plan de mejora de la fase mecánica del proceso administrativo
III	Plan de mejora de la fase dinámica del proceso administrativo
IV	Plan de acción en Responsabilidad Social
Producto integrador del curso	
Plan integral de mejora	

Por consiguiente, es necesario elegir el caso de estudio sobre el cual, mediante trabajo colaborativo formularás cada uno de los avances del plan integral de mejora. Para ello cuentas con tres opciones:

a) *El proyecto emprendedor realizado en el semestre anterior al cursar la asignatura Economía, empresa y sociedad.* Si por alguna razón los integrantes del equipo trabajaron en iniciativas emprendedoras diferentes, deben ponerse de acuerdo para definir el proyecto sobre el cual se trabajará.

b) *Caso real.* Si en la localidad operan empresas que les permitan trabajar en ellas pueden hacerlo. Esta es la condición más ideal para realizar el proyecto, solo aseguren que contarán con las facilidades necesarias para trabajar sobre aspectos de las diferentes fases del proceso administrativo.

c) *Caso simulado.* Consiste en trabajar sobre un caso hipotético especialmente formulado para desarrollar el proyecto. Será proporcionado por el docente en caso de decidirse por esta opción.

ACTIVIDAD DE APRENDIZAJE 12. *ELECCIÓN DEL CASO DE ESTUDIO*

Propósito de la actividad: Elegir el caso de estudio e identificar aspectos generales de la empresa.

Indicaciones:

1. Mediante trabajo colaborativo y con base en las indicaciones del docente, elige el caso de estudio sobre el cual se desarrollará el proyecto.
2. Una vez elegido el caso de estudio, identifica aspectos generales de la empresa y representarlos en el formato mostrado.
3. Con base en las indicaciones del docente comparte el resultado de la actividad.

Aspectos generales de la empresa	
Nombre	
Breve historia	
Domicilio	
Página Web/Facebook	
Número de trabajadores	
Logotipo	

1.4.1 *Descripción general de la empresa*

Una vez definido el caso de estudio, debes identificar características generales de la empresa, de forma muy similar a como realizaste el subproducto 1 de la asignatura *Economía, empresa y sociedad* el semestre anterior.

Para ello, será necesario reactivar conocimientos previos relacionados con sectores y subsectores de la economía, así como aspectos referentes a la clasificación de las empresas.

De la misma manera, apóyate en lecturas previamente realizadas en esta unidad, relacionadas con los elementos principales que conforman la empresa (bienes materiales, hombres y sistemas).



ACTIVIDAD DE APRENDIZAJE 13. *DESCRIPCIÓN GENERAL DE LA EMPRESA*



Propósito de la actividad: Identificar características de la empresa del caso de estudio elegido, relacionadas con sectores y subsectores de la economía, finalidad, tamaño, actividad económica y forma jurídica.

Indicaciones:

1. Mediante trabajo colaborativo y con base en las indicaciones del docente, identifica características de la empresa con base en lo solicitado en el formato anexo.
2. Al final de la actividad incluye una reflexión personal en la cual comentes cuál fue tu nivel de dificultad para reactivar los conocimientos previos (alto, medio, bajo), y por qué lo clasificas así.
3. Con base en las indicaciones del docente comparte el resultado de la actividad.

Características de la empresa	
Nombre	
Sector y subsector económico	
Tipos de empresa	Finalidad:
	Actividad económica:
	Tamaño:
	Forma jurídica:
Elementos de la empresa	Bienes materiales:
	Hombres:
	Sistemas:
Reflexión personal	

1.4.2 SITUACIÓN ACTUAL

En esta etapa el siguiente paso consiste en elaborar un breve diagnóstico relacionado con el plan integral de mejora que debes formular al concluir el curso, mismo que te permitirá justificar la elección del caso de estudio.

Considerando que posteriormente se profundizará en aspectos relacionados con cada una de las fases del proceso administrativo así como en temas relacionados con la responsabilidad social, es por ello que se habla de un breve diagnóstico.



60. Lista de cotejo.



ACTIVIDAD DE APRENDIZAJE 14. *DIAGNÓSTICO ADMINISTRATIVO DEL CASO DE ESTUDIO*

Propósito de la actividad: Realizar un diagnóstico administrativo del caso de estudio elegido.

Indicaciones:

1. Mediante trabajo colaborativo y con base en las indicaciones del docente, elabora un breve diagnóstico del caso de estudio elegido. Apóyate en la lista de cotejo proporcionada.
2. En atención al diagnóstico, menciona por qué se consideró importante estudiar el caso y cuáles serán los beneficios del plan integral de mejora.
3. Con base en las indicaciones del docente comparte el resultado de la actividad.

Lista de cotejo para identificar elementos del proceso administrativo y responsabilidad social.				
Nombre de la empresa				
Fase/Aspecto	Elementos	Sí	No	Observaciones
Planeación	La Misión, Visión y Valores están definidas.			
	Objetivos y metas			
	Se cuenta con políticas y/o procedimientos.			
	Programas y presupuestos			
Organización	Organigrama			
	Funciones y responsabilidades de puestos			
Integración de personal	Se cuenta con un sistema de reclutamiento, selección y contratación de personal.			
	Se practica la inducción del personal de nuevo ingreso			
Dirección	Se identifican aspectos relacionados con la motivación del personal.			
	Se identifica un liderazgo fuerte o en proceso de consolidación.			
	Cuenta con un sistema de comunicación enfocado hacia la planta laboral.			
Control	Opera con un sistema de control en el cual están definidos ciertos estándares.			
	La medición y comparación de actividades se realiza de manera sistemática.			
Responsabilidad social	Se practican acciones orientadas a promover los derechos humanos.			
	Se practican acciones orientadas a promover estándares laborales.			
	Se practican acciones orientadas a promover el cuidado del medio ambiente.			
	Se observan prácticas anticorrupción.			



PRODUCTO INTEGRADOR. *AVANCE DEL PLAN INTEGRAL DE MEJORA*

Propósito de la actividad: Formular el producto integrador de la unidad: avance del plan integral de mejora.

Indicaciones:

1. De manera colaborativa y de acuerdo a las características del caso de estudio, formular el avance del plan integral de mejora.
2. El avance debe integrarse con los siguientes apartados:
   - Presentación: en este apartado se debe incluir:
     a) Una definición de administración y explicar de forma clara y resumida cómo ha evolucionado esta disciplina de las ciencias sociales a través del tiempo.
     b) Mencionar aspectos relevantes de algunas escuelas y representantes del pensamiento administrativo, destacando su presencia en la administración de las organizaciones actuales.
     d) Cuál es el propósito del trabajo.
   - Descripción general del caso de estudio. En este apartado se debe incluir la siguiente información: nombre de la empresa, breve historia, ubicación, sector y subsector económico al que pertenece, tipo de empresa de acuerdo a su finalidad, tamaño, actividad económica y forma jurídica. De la misma manera, mencionar los elementos que conforman la organización (bienes materiales, hombres y sistemas)
   - Diagnóstico:Presentar un breve diagnóstico relacionado con el proceso administrativo y responsabilidad social.
   - Justificación: Mencionar por qué se consideró importante estudiar el caso y cuáles serán los beneficios de su estudio.
   - Reflexión personal: Este apartado se debe realizar de manera individual, y en él se debe comentar por qué es importante la administración para el funcionamiento de las organizaciones, qué temas de la unidad te parecieron más interesantes, y cuáles son tus expectativas del curso.
   - Referencias y Anexos. Formato APA
3. Los criterios de extensión y forma serán definidos por el docente.

BIBLIOGRAFÍA

Alonso, E. y Ocegueda, V. (2006). *Teoría de las Organizaciones*. México. Umbral Editorial.

Bennis, W. (1969). *Desarrollo Organizacional*. Fondo Educativo Interamericano.

Chiavenato, I. (2014). *Introducción a la teoría general de la administración* (8ª ed.). México. Mc Graw Hill.

Chiavenato, I. (2001). *Administración. Teoría, proceso y práctica* (3ª ed). México. Mc Graw Hill.

Hernández y Rodríguez, S. (2006). *Introducción a la administración* (4ª ed). México. Mc Graw-Hill Interamericana.

Jones, G. y George, J. (2010). *Administración contemporánea* (6ª ed). México. Mc Graw-Hill.

Munch, L. (2007). *Administración*. (1ª ed). México. Pearson Educación.

Reyes, A. (2014). *Administración de empresas. Teoría y práctica (primera parte)*. México. Limusa.

Robbins, S. y Coulter, M. (2005). *Administración* (8ª ed). México. Pearson Prentice- Hall.

Robbins, S. y DeCenzo, D. (2009). *Fundamentos de Administración: Conceptos esenciales y aplicaciones* (6ª ed.). México. Pearson Educación.

Stoner, J. (1996). *Administración* (6ª ed) . México. Pearson Educación.

Vélez, A. (2007). *Los clásicos de la gerencia*. Colombia. Universidad del Rosario.

Unidad 2

Fase mecánica del proceso administrativo

Propósito: Aplicar la fase mecánica del proceso administrativo en un pequeño negocio o proyecto emprendedor, considerando factores y elementos de productividad y competitividad así como del entorno socioeconómico y ambiental, para incrementar las posibilidades de éxito de la empresa o proyecto.

Competencias a desarrollar

Competencias Genéricas

5. Desarrolla innovaciones y propone soluciones a problemas a partir de métodos establecidos.
   5.7 Propone soluciones a problemas del orden cotidiano, científico, tecnológico y fisiológico.
8. Participa y colabora de manera efectiva en equipos diversos.
   8.1 Plantea problemas y ofrece alternativas de solución al desarrollar proyectos en equipos de trabajo y define un curso de acción con pasos específicos.

Competencia Disciplinar Extendida de Ciencias Sociales

CSE-6. Aplica principios y estrategias de administración considerando factores y elementos fundamentales que intervienen en la productividad y competitividad de una organización, desde una perspectiva empresarial o emprendedora.

Saberes a desarrollar

Conceptuales

- Define el concepto de planeación.
- Describe los elementos de la fase de Planeación.
- Define el concepto de Organización.
- Describe los elementos de la fase de Organización.



LA ORGANIZACIÓN.
¿Cómo se va hacer?

PROGRAMAS
Fijan el tiempo requerido para cada una de sus partes

POLÍTICAS
Orientan genéricamente la acción

PROCEDIMIENTOS
Fijan la secuencia de acciones

Procedimentales

- Explica la importancia de la planeación y la organización.
- Diseña la Misión, Visión y Valores de una Organización.
- Analiza los objetivos y metas de una organización.
- Analiza programas y presupuestos desde la perspectiva de la administración.
- Formula propuestas de mejora para las fases de planeación y organización en pequeños negocios.

Actitudinales

- Valora la importancia de la planeación y la organización en la administración de organizaciones.
- Utiliza responsablemente las tecnologías de información y comunicación.
- Participa responsablemente en la discusión de ideas.
- Muestra interés por el trabajo en equipo



EVALUACIÓN DE CONOCIMIENTOS PREVIOS

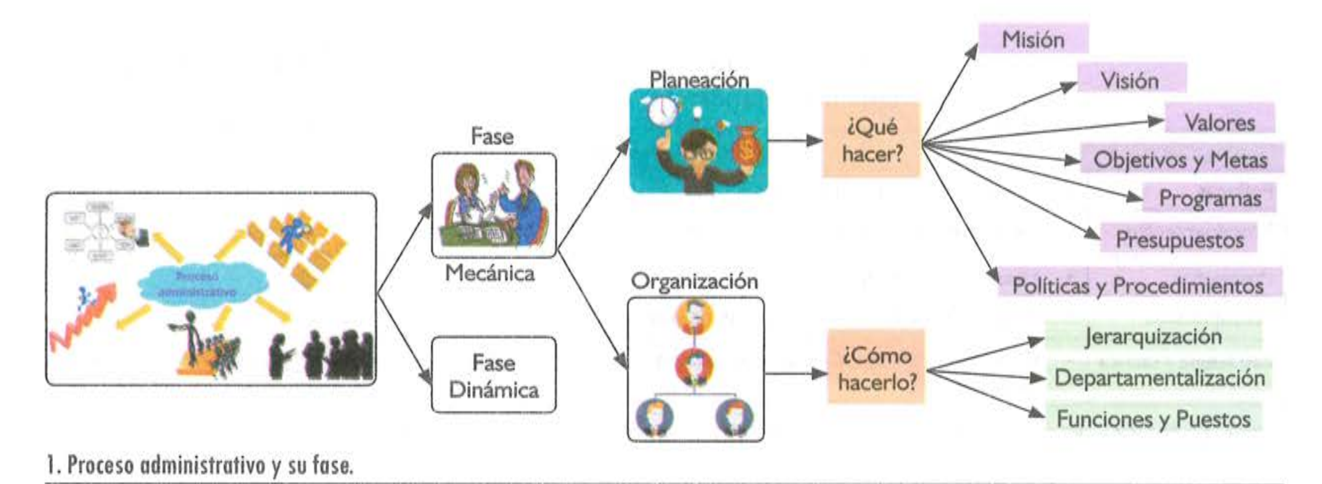


Propósito de la actividad: Explorar el nivel de tus conocimientos previos, respecto a los temas que se abordarán en esta unidad.

Indicaciones:

- Responde las siguientes preguntas sin consultar fuente alguna, es decir, solamente con lo que conozcas del tema.

No.	PREGUNTA	RESPUESTA
1	Define el concepto Planeación	
2	¿Solo planean los directores de empresas? ¿Por qué?	
3	¿Qué representan la Misión, Visión y los Valores de una empresa?	
4	¿Es necesario que una empresa tenga definidos sus Objetivos y Metas? ¿Por qué?	
5	¿Qué entiendes por políticas y procedimientos?	
6	¿Cuál es la importancia de los presupuestos en una empresa o proyecto?	
7	Define el concepto Organización	
8	¿Qué es un organigrama y cuál es su función?	
9	¿Es importante que en una empresa estén definidos los niveles de autoridad?	
10	¿Qué plantean Taylor y Fayol en relación a las jerarquías?	



1. Proceso administrativo y su fase.

2.1 Planeación

La planeación es la primera etapa del proceso administrativo y forma parte de la fase mecánica; entre otros aspectos, a través de ella se establecen objetivos y metas, y se definen políticas y procedimientos, con la finalidad de funcionar como referentes de actividades que se realizarán en un futuro.

De acuerdo a Reyes (2014), la planeación debe ser precisa, con objetivos específicos delimitados en cantidad y tiempo, que sean ambiciosos y desafiantes pero factibles; capaces de generar entusiasmo a los miembros de una organización y dentro de las posibilidades de la empresa o área, sin perder de vista las condiciones del entorno.

De la misma manera, al planear se deben diseñar estrategias que consideren la disponibilidad de recursos y capacidades disponibles; debe ser coherente en cuanto a objetivos, metas, estrategias y presupuestos, y procurar que estos elementos sean coherentes entre sí.

Un aspecto que no se debe perder de vista al planear, es que la planeación debe ser flexible, de tal manera que permita cambios, ajustes o correcciones que no alteren sustancialmente el planteamiento inicial, excepto en situaciones extremas. Otra característica que la distingue es que debe ser permanente y continua, de tal forma que una vez alcanzados los logros, se puedan establecer nuevos objetivos y metas.

En esta fase mecánica, la planeación es considerada como un proceso racional mediante el cual se establecen objetivos, se toman decisiones por anticipado, se sabe lo que se quiere, y se escoge el medio más apropiado para lograrlo antes de emprender la acción.

Por medio de la planeación se diseñan las estrategias que ayudan a cumplir los objetivos; implica el análisis, selección y determinación de recursos considerando aspectos internos y externos.

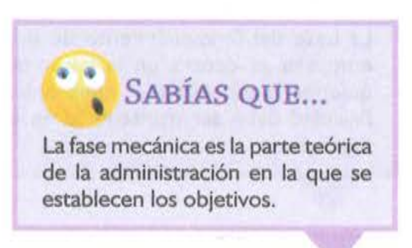
Reyes (2014, p. 61), plantea que la planeación "consiste en la determinación del curso concreto de acción que se habrá de seguir, fijando los principios que lo habrán de presidir y orientar, la secuencia de operaciones necesarias para alcanzarlo, y la fijación

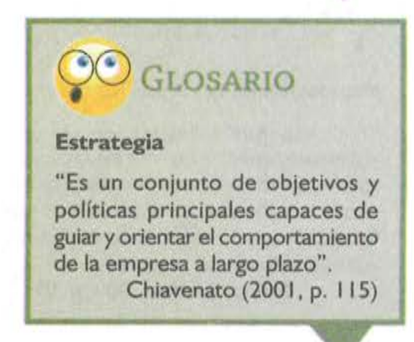


2. Planeación en las organizaciones.



3. Planeación.





de tiempos, unidades. etc., necesarias para su realización" y comprende las siguientes etapas:

PLANEACIÓN	
Políticas	• Principios para orientar la acción
Procedimientos	• Secuencia de operaciones o métodos.
Programas	• Fijación de tiempos requeridos para cada acción.
Presupuestos	• Programas en los que se precisan unidades, costos, etc,
Estrategia y táctica	• Ordenamiento de esfuerzos y recursos para alcanzar los objetivos,amplios en el primer caso, y concretos en el segundo.

Fuente: Elaboración propia con base en Reyes, A. (2007). *Administración moderna*. México. Limusa (p. 27)



4. Preguntas básicas para planear.

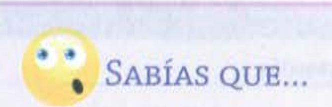
Para Robbins (2005, p. 158), planear "consiste en definir las metas de la organización, establecer una estrategia general para alcanzarlas y trazar planes exhaustivos para integrar y coordinar el trabajo de la organización". Al momento de planear debemos tener claro qué es lo que queremos obtener (objetivo, metas), cómo vamos a lograrlo (acciones), cómo se van a integrar los recursos y cómo se van a coordinar los trabajos.

Hernández (2006, p. 74), sostiene que la planeación "es la proyección de la acción que define objetivos cuantitativos para periodos específicos".

Morales y Morales (2014, p. 2) refieren que la planeación "tiene como objetivo establecer los objetivos que se desean alcanzar, después de hacer un análisis de la compañía y su interacción con el medio ambiente donde se desarrollan los caminos para alcanzar los objetivos, a esas vías se les denominan estrategias y tácticas".

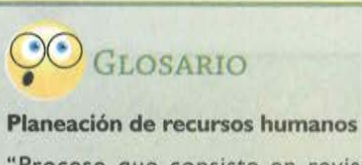
Por último, Lourdes Münch (2007, p. 40), retoma la planeación como "la determinación de escenarios futuros y del rumbo hacia donde se dirige la empresa, y de los resultados que se pretenden obtener para minimizar riesgos y definir las estrategias para lograr el propósito de la organización con una mayor probabilidad de éxito.

Reyes Ponce (2014), considera la precisión, flexibilidad y unidad como los principios de la planeación, aunque otros autores mencionan que debe ser factible acorde a la realidad y debe ser realizable; permitiendo cambios de estrategias,



SABÍAS QUE...

La base del funcionamiento de una empresa se centra en la labor de quienes la administran, cuya única finalidad debe ser mantenerse en el mercado.



GLOSARIO

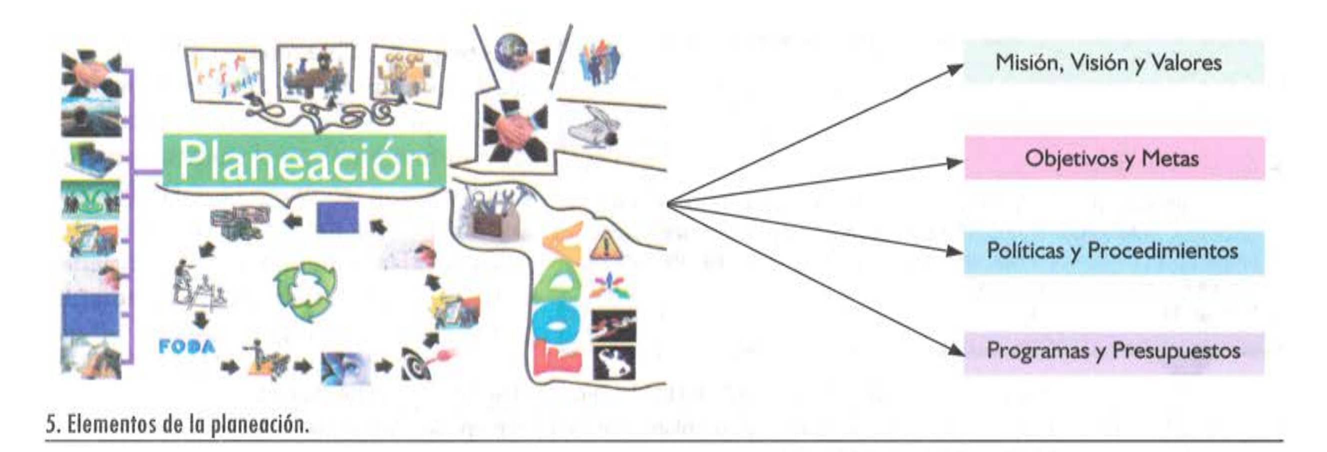
Planeación de recursos humanos

"Proceso que consiste en revisar sistemáticamente las necesidades de recursos humanos para garantizar que el número requerido de empleados, con las habilidades requeridas, éste disponible cuando y donde se necesite".
Mondy y Noe (2007, p. 99)



SABÍAS QUE...

El diagrama o gráfica de Gantt es una aportación de Henry L. Gantt en 1917, y permite representar la planificación de las tareas necesarias para realizar un proyecto.



5. Elementos de la planeación.

políticas, programas, procedimientos, entre otros, pero a la vez debe ser un proceso permanente y continuo; rentable para lograr una relación favorable en el balance costo-beneficio, orientada hacia el futuro; así mismo, deberá tratar de conseguir la participación de las personas relacionadas con su funcionamiento y racionalidad en la toma de decisiones.

PRINCIPIOS DE LA PLANEACIÓN	
Precisión	"Los planes no deben hacerse con afirmaciones vagas o genéricas, sino con la mayor precisión posible, porque van a regir acciones concretas".
Flexibilidad	"Todo plan debe dejar margen para los cambios que surjan en este, ya en razón de la parte imprevisible, ya de las circunstancias que hayan variado después de la prevención".
Unidad	"Un plan por función, y una coordinación tal, que integrados formen un solo plan general".

Fuente: Elaboración propia con base en Reyes, A. (2014). *Administración de empresas, teoría y práctica*. México. Limusa (p. 166-168).

Para diseñar la planeación se requiere de técnicas y herramientas para estudiar situaciones, organizar ideas, desarrollar actividades, anticipar el futuro, minimizar riesgos, optimizar recursos y para una mejor toma de decisiones. Algunas técnicas de planeación son las siguientes:



6. Técnicas de la planeación.

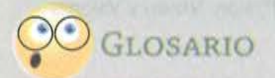
Para Münch (2007), de acuerdo con el nivel jerárquico en el que se realice la planeación, el ámbito de la organización que abarque y el periodo que comprenda, puede ser *estratégica, táctica o funcional* y *operativa*:

ESTRATÉGIA	TÁCTICA O FUNCIONAL	OPERATIVA
• Define los lineamientos generales de la planeación de la empresa. • La realizan los altos directivos para establecerlos planes generales de la organización. • Generalmente es a mediano y a largo plazo. • Abarca toda la organización.	• Comprende planes más específicos que se elaboran en cada uno de los departamentos o áreas de la empresa, y que se subordinana a los planes estratégicos. • Los planes tácticos son planes detallados de cada gerencia para lograr el plan estratégico.	• Es a corto plazo, se diseña y se rige de acuerdo con la planeación táctica. • Se realiza en los niveles de sección u operación. • Su tarea consiste en la formulación y asignación de resultados y actividades específicas que deben ejecutar los últimos niveles jerárquicos de la empresa.

Fuente: Elaboración propia con base en Münch. (2007). *Administración, Escuelas, proceso administrativo, áreas funcionales y desarrollo emprendedor*. México. PEARSON (p. 40)

SABÍAS QUE...

El análisis FODA como herramienta de planeación estratégica se realiza con el apoyo de una matriz que permite identificar las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de una organización.



Toma de decisiones

"Es la elección de un ejecutivo de la organización entre dos o más opciones, y debe inspirarse en el programa de acción, por lo cual cuando una empresa o jefe trabaja sin programa (estrategia), sus decisiones siempre carecerán de rumbo".
Hernández (2006, p. 73)

Al respecto, Chiavenato (2001, p. 146) clasifica la planeación de acuerdo al nivel de la empresa; "la planeación estratégica se define en el nivel institucional de la empresa, pero exige la participación conjunta de los demás niveles empresariales: nivel intermedio -mediante planes tácticos- y nivel operacional (mediante planes operacionales)".

CARACTERÍSTICAS DE LA PLANEACIÓN ESTRATEGICA, TÁCTICA Y OPERACIONAL

ESTRATÉGICA	• Es la toma deliberada y sistemática de decisiones que incluyen propósitos que afectan o deberían afectar toda la empresa durante largos períodos. • Está proyectada a largo plazo, por lo menos en términos de sus efectos y consecuencias. • Está orientada hacia las relaciones entre la empresa y su ambiente de tarea y, en consecuencia, está sujeta a la incertidumbre de los acontecimientos ambientales. • Incluye la empresa como totalidad y abarca todos sus recursos para obtener el efecto sinérgico de toda la capacidad y potencialidad de la empresa.
TÁCTICA	• Es el conjunto de la toma deliberada y sistemática de decisiones que incluyen propósitos más limitados, plazos más cortos, áreas menos amplias y niveles inferiores de la jerarquía de la organización. • Es un proceso permanente y continuo. • Siempre se orienta hacia el futuro y está estrechamente ligada a la previsión. • Se preocupa por la racionalidad en la toma de decisiones. • Selecciona determinado curso de acción entre varias alternativas. • Es sistemática. • Es iterativa, debe ser flexible, presupone avances y retrocesos. • Es una técnica de asignación de recursos estudiada y decidida con anticipación. • Es una técnica cíclica que permite mediciones y evaluaciones a medida que se ejecuta, para efectuar una nueva planeación con información y perspectivas más seguras y correctas. • Es una función administrativa que interactúa dinámicamente con las demás. • Es una técnica de coordinación. • Es una técnica de cambio e innovación.
OPERACIONAL	• Funciona dentro de la lógica del sistema cerrado. • Se preocupa básicamente por el "qué hacer" y por el "cómo hacer". • Se refiere de manera específica a las tareas y operaciones realizadas en el nivel operacional. • Se orienta hacia la optimización y maximización de los resultados. • Con ella los administradores conciben y determinan acciones futuras en el nivel operacional que conduzcan el éxito al alcance de los objetivos de la empresa. • Está constituida por numerosos planes operacionales que proliferan en las diversas áreas y funciones de la empresa.

Fuente: Elaboración propia con base en Chiavenato, I., (2001). *Administración, Teoría, proceso y práctica*. México. Mc Graw Hill (p. 147-199)



7. Temporalidad de la planeación.

2.1.1 Importancia de la planeación

La planeación es fundamental para incrementar las posibilidades de éxito de toda empresa; por lo que se convierte en una actividad necesaria para iniciar un proyecto, sea de tipo social, cultural, de ciencias, deportivo, tecnológico o emprendedor. En la planeación se establecen acciones orientadas a lograr un buen uso y aprovechamiento de los recursos. De la misma manera, se intenta identificar problemas o escenarios futuros que pueden afectar los planteamientos iniciales.

Parte de la importancia de la planeación radica en que se convierte en un elemento relevante para el cumplimiento de las metas planteadas. Su propósito es aprovechar al máximo todos los recursos que son requeridos por las diferentes áreas de una empresa. Adicionalmente se utiliza como un referente

básico de cualquier trabajador que desempeñe tareas directivas, ya que a través de ella se tiene una visión más amplia de la organización.

Se planea para reducir riesgos, aprovechar oportunidades y minimizar los efectos de la improvisación. Al identificar diferentes alternativas se fortalece el proceso de toma de decisiones; en la siguiente unidad estudiarás a mayor profundidad este tema.

Ventajas de la planeación

- Permite encaminar y aprovechar mejor los esfuerzos y recursos.
- Reduce los niveles de incertidumbre que se pueden presentar en el futuro.
- Permite hacer frente a las contingencias que se presenten.
- Es un sistema racional para la toma de decisiones a futuro, evitan las corazonadas o empirismos.
- Reduce los riesgos y aprovecha al máximo las oportunidades
- Al planear se define el rumbo y las bases a través de las cuales operará la empresa
- Es la base de los elementos para efecturar el control
- La motivación se eleva
- Optimiza los recursos

8. Ventajas de la planeación.

ACTIVIDAD DE APRENDIZAJE 1. *DEFINICIÓN E IMPORTANCIA DE LA PLANEACIÓN*

Propósito de la actividad: Definir el concepto de planeación y reflexionar sobre su importancia.

Indicaciones:

1. En un primer momento, de manera individual responde lo solicitado en la tabla siguiente:

Menciona tus principales actividades para la próxima semana	
Clasifícalas en actividades planeadas y actividades de rutina	
Actividades planeadas	Actividades de rutina
Explica por qué decidiste clasificarlas de esa manera.	

Mi definición de *Planeación*:

2. En un segundo momento, el docente coordina una discusión de ideas en torno a las siguientes preguntas: ¿Es importante planear las actividades personales? ¿Todas nuestras actividades están sujetas a planeación?
3. Redacta una breve conclusión de la discusión, en la cual recuperes aspectos relevantes de los planteamientos aportados.
4. Elabora tu propia definición de Planeación.

2.1.2. *Elementos de la fase de planeación*

Entre los diferentes estudiosos de la planeación no existe un acuerdo único sobre los elementos que la integran. Sin embargo, comúnmente se consideran los siguientes: *Misión, Visión, Valores, Objetivos, Metas, Políticas, Procedimientos, Programas, Presupuestos*. En este libro de texto nos basaremos en esta propuesta.

ELEMENTOS DE LA PLANEACIÓN	
Misión	• Describe el motivo por el cual fue creada una organización. • Hace referencia a la problemática o necesidad que atiende. • Señala el perfil de clientes y usuarios. • Describe la estrategia principal para el logro de los objetivos.
Visión	• Responde a la pregunta ¿qué tipo de organización queremos ser? • Describe el propósito a largo plazo. • Es compatible con la Misión. • Motiva a los integrantes de una organización.
Valores	• Representan las características y cualidades pretendidas en los trabajadores. • Crean identidad organizacional. • Contribuyen al logro de la Misión y Visión. • Son motivaciones convergentes.
Objetivos	• Orientan el curso de las acciones. • Son los fines de la organización. • Pueden ser estratégicos, funcionales u operacionales. • Por su temporalidad pueden ser a corto, mediano y largo plazo. • Son compromisos específicos y claros.
Metas	• Son las realizaciones parciales de los objetivos. • Son los objetivos cuantificados. • Deben ser alcanzables.
Políticas	• Son el objetivo en acción. • Difieren de las reglas por su mayor generalidad. • Sirven de apoyo para la toma de decisiones. • Son flexibles.
Procedimientos	• Fijan la secuencia de las acciones. • Se establecen en orden cronológico. • Para fijarlos se deben seguir algunas reglas. • De manera general se representan mediante flujogramas. • Apoyan tareas administrativas y operativas.

Programas	• Pueden ser generales o particulares, a corto plazo o a largo plazo. • Incluyen objetivos y metas. • Incluyen asignación de tareas y tiempos de ejecución. • Consideran la disponibilidad de recursos. • Se integran por diferentes etapas.
Presupuestos	• Pueden ser financieros o no financieros. • Aplican para un periodo determinado. • Requiere de aprobación y coordinación para su ejecución • Se sujetan a mecanismos de control.

2.1.2.1 Misión, Visión y Valores

Para hablar de la Misión, Visión y Valores retomamos lo planteado en tu libro de *Economía, Empresa y Sociedad* que utilizaste en el semestre anterior y que a la letra dice:



9. Visión, Misión y Valores.

Misión

La Misión de una empresa describe el motivo por el cual fue creada, hace referencia a la problemática o necesidad que atiende, los objetivos que persigue, en pocas palabras, representa su razón de ser.

Mediante la definición y comunicación de la Misión, las organizaciones pretenden transmitir tanto de manera interna como externa aquellos aspectos que la distinguen de otras empresas y que le dan identidad propia, única.

La Misión debe ser definida por el mayor número de trabajadores y no solo por los propietarios de la empresa; se sugiere realizar esta actividad mediante un ejercicio en el cual participe la planta laboral ya que esto genera motivación y compromiso para alcanzar los propósitos establecidos.



10. Misión

Para definirla se sugiere atender las siguientes preguntas:

- ¿Quiénes somos? (Características de la empresa).
- ¿Qué hacemos? (Qué necesidad o problema se atiende).
- ¿Para quién lo hacemos? (Cliente al que se pretende atender).
- ¿A través de qué lo hacemos? (Aspecto relacionado con el proceso, canal, relación, etc.)

Visión

Mediante la declaración de Visión se plantea el tipo de empresa a la que se pretende llegar. La Visión responde a la pregunta ¿qué tipo de empresa queremos ser? por lo que la definición de la misma sirve como referencia para trazar las estrategias necesarias para lograrlo.

La visión se convierte en el faro que ilumina el camino de la empresa, sin embargo, al igual que la Misión, debe ser definida con la participación de los trabajadores y no mediante la imposición del propietario o directivo. Debe existir apertura plena para que todos o la mayor parte de los miembros de la organización participen con confianza y entusiasmo.



"Ser una Escuela de excelencia, líder en la formación de Ingenieros Civiles Industriales en la zona sur austral del país, reconocida por la calidad de sus egresados, investigación aplicada, vinculación con su entorno y comprometida con el progreso y desarrollo sustentable."

Escuela de Ingeniería Civil Industrial UACh Puerto Montt

11. Visión

La Visión se construye mediante un proceso en el cual se generan fotografías a futuro de lo que será la empresa. Definirla resulta motivante para los miembros de la organización ya que por un lado se sienten atraídos al participar en su construcción, y por otro, hacen suyos los compromisos representados en ella.

Una Visión debe ser realista y flexible, es decir, plantear objetivos que comprometan al esfuerzo pero que sean factibles de alcanzar, de la misma manera, capaz de replantearse considerando los cambios vertiginosos en el mundo actual.

Definir en qué tiempo se deberán alcanzar los objetivos es fundamental en la declaración de la Visión ya que no puede ser infinita. La Visión es mucho más que la redacción de un enunciado, es la referencia para saber si se transita por el camino correcto o si es necesario replantear estrategias en la organización.



12. Valores

Valores

Uno de los propósitos de las empresas modernas radica en que pretende que todo su personal practique y comparta los valores de la organización, haciéndolos parte de su vida laboral y personal. Desde la óptica empresarial, un trabajador que se desempeña en el marco de los valores organizacionales incrementa las posibilidades de convivir en armonía con sus semejantes.

Los valores son considerados como elementos subjetivos por estar en la mente de las personas, al grado de regir su comportamiento de manera útil para el desarrollo de la misión, crecimiento de la empresa y de sus miembros; pueden ser desde la confiabilidad que el personal generé ante los clientes, la calidad del producto, el servicio, la rentabilidad del negocio.

Hernández (2006, p. 224) refiere que los valores son "las convicciones de las personas y que conforman sus puntos de vista de lo que es y debe ser importante, bueno o malo, correcto o equívoco. Son al mismo tiempo, las fuentes últimas de la motivación de cada conducta consciente o inconsciente".

Mediante la práctica de los valores los trabajadores orientan su actuar dentro de las organizaciones, contribuyendo a generar identidad propia. En este sentido Hernández (2006) afirma que "los valores también son asimilaciones individuales de la cultura organizacional. Cuando son similares, conforman la visión colectiva. Los valores son motivaciones convergentes, es decir, colectivos"(p. 224).

Las organizaciones modernas aspiran a que toda su planta laboral comparta y pongan en práctica los valores que las distinguen como empresas preocupadas y ocupadas en crear una cultura organizacional que les permitan trascender más allá de su contexto inmediato.

Los valores ayudan a construir la cultura organizacional y representan las conductas y medios que se aplican para definir la Misión y Visión; veamos algunos ejemplos:

Apple

MISIÓN	Apple intenta ofrecer la mejor experiencia de informática personal a estudiantes, educadores, profesionales creativos y consumidores de todo el mundo a través de sus innovadoras soluciones de hardware, software e Internet. Además de promover estilos de vida saludables, así como seguir capacitándose para renovar la empresa constantemente. Ser una empresa de concursos y sorteos de excelencia competitiva mundialmente, por sus productos de alta calidad y confiabilidad.
VISIÓN	Ser considerados por sus clientes y aliados estratégicos como una opción viable que ofrece soluciones y servicios basados principalmente en la innovación, tecnología avanzada, servicio y calidad que supere sus expectativas, además de la creatividad que poseen a la hora de crear nuevos productos distinguiéndose de la competencia, de manera que su valor añadido sea único.
VALORES	• Investigación e innovación tecnológica constante para lograr el crecimiento deseado. • Calidad en los productos y servicios que desarrolla. • Profesionalismo mediante la capacitación constante de equipo de trabajo. • Servicio y atención durante todo el proceso de ciclo comercial y post comercial. • Lealtad y Honestidad que aseguren la integridad de la empresa. • Apoyo al entorno social en el que se encuentra. • Educación como principal objetivo, para lograr el crecimiento, el desarrollo y la superación. • Flexibilidad para aceptar el cambio. • Perseverancia y tenacidad en sus actitudes.

Fuente: https://appleesicmalaga.wordpress.com/2015/04/09/8/



MISIÓN	Obtener la mejor relación riesgo-rendimiento en la inversión de los recursos de nuestros clientes buscando su satisfacción a través del crecimiento de su saldo, en apego a la normativa, innovando y mejorando continuamente, siguiendo una estrategia orientada a resultados en el mediano y largo plazos, siempre apegándose a los ordenamientos normativos emitidos por la CONSAR.
VISIÓN	Ofrecer una alternativa financiera en materia de previsión social a un mercado con clientes de bajos ingresos, que les permita obtener rendimientos competitivos respecto a los de otras Administradoras.
VALORES	• Servicio: Compromiso con los trabajadores, con los compañeros, con la empresa. • Responsabilidad: Dando la cara. • Afrontando la obligación. • Aceptando las fallas y buscando corregirlas. • Profesionalismo: Hacer bien las cosas desde la primera vez. • Innovar: De manera continua mejorar los procesos. • Colaboración: Unir esfuerzos aportando lo mejor de nosotros mismos. • Integridad: Actuar siempre con honestidad

Fuente: https://www.aforecoppel.com/mision-vision-valores.



MISIÓN	Proporcionar con calidad y eficiencia los servicios de agua potable y saneamiento, para contribuir al bienestar, la calidad de vida y el cuidado del entorno ecológico de los habitantes del Municipio de Culiacán, a través del desarrollo integral de nuestro personal y en apego al marco legal aplicable.
VISIÓN	Garantizar el suministro de agua potable y el saneamiento a las próximas generaciones del municipio de Culiacán, satisfacer las necesidades de nuestros clientes y que los indicadores de gestión nos coloquen como Organismo Operador líder en el país.
VALORES	• En JAPAC aspiramos a que en cada trabajador prevalezcan los siguientes VALORES: • ESPÍRITU DE SERVICIO: Trabajamos para y por nuestros clientes, a quienes ofrecemos un servicio ágil, cordial, eficiente y de máxima seguridad. • HONESTIDAD: Promovemos entre nosotros y en los demás, altos estándares éticos y profesionales, y que nuestros productos y servicios sean de la mejor calidad. • RESPETO: Las personas que trabajan en JAPAC, son muy importantes, por ello consideramos el respeto mutuo como pilar fundamental de las relaciones que se establecen dentro de la organización. • CALIDAD: Hacemos el trabajo bien hecho desde el principio, damos lo mejor de nosotros y buscamos siempre soluciones simples y efectivas. • RESPONSABILIDAD SOCIAL: Somos sensibles a las preocupaciones y demandas de todos aquellos con quienes interactuamos de forma cotidiana; lo que le sucede a la comunidad nos concierne, porque somos parte de ella y con nuestro trabajo diario contribuimos al bienestar social. • MEDIO AMBIENTE: Con nuestro hacer diario buscamos contribuir a la creación de un medio ambiente sano y promovemos el cuidado de recursos naturales.

Fuente: http://japac.gob.mx/pagina-ejemplo/mision-vision-y-valores/



ACTIVIDAD DE APRENDIZAJE 2. *MISIÓN, VISIÓN Y VALORES*

Propósito de la actividad: Diseñar la Misión, Visión y Valores del caso de estudio elegido.

Indicaciones:

1. Mediante trabajo colaborativo, formula la propuesta de Misión, Visión y Valores, en función de las características del caso de estudio elegido.
2. Para realizar esta actividad puedes apoyarte en un trabajo similar que realizaste en la asignatura de *Economía, empresa y sociedad*.
3. De forma colaborativa, describe los elementos anteriores en la tabla mostrada. Al final, responde de manera individual las preguntas indicadas.

Nombre de la empresa:	
Misión:	
Visión:	
Valores:	

¿De qué manera definieron los elementos mencionados en los puntos anteriores?
¿Cuál fue tu experiencia al realizar el trabajo?

I. Con base en las indicaciones del docente comparte la actividad con tus compañeros del grupo.

2.1.2.2 Objetivos y Metas

Retomando lo estudiado en la asignatura *Economía, empresa y sociedad*, se procede a establecer los objetivos y metas una vez definidas la Misión y Visión de la empresa.

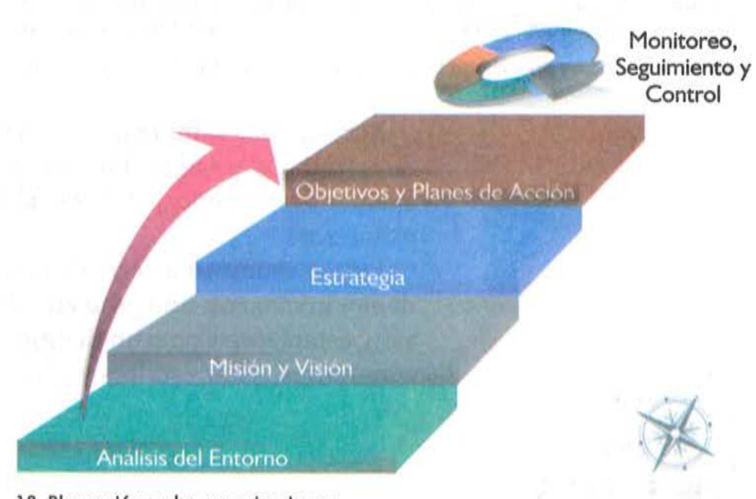
Las metas contribuyen al logro de los objetivos y son cuantificables, mientras que los objetivos son referencias para evaluar el cumplimiento de la Misión y Visión.

Para Alcaraz (2011), en los objetivos "los deseos se convierten en metas y compromisos específicos, claros y ubicados en el tiempo. Así, la misión deja de ser una intensión para convertirse en una realidad concreta" (pp. 62-63).

Robbins y Coulter (2005, p. 160) nos definen a los objetivos y metas como los "resultados deseados para individuos, grupos y organizaciones enteras (...) marcan la dirección de todas las decisiones administrativas y forman los criterios con los que se miden los logros reales del trabajo".

Hernández (2006, p. 73) refiere que los objetivos "son propósitos concretos. Al establecer el programa de acción, la previsión los define en forma general para orientar el rumbo deseado".

Chiavenato (2001, p. 149) los define como "los propósitos de la empresa, que tomados en conjunto definen su propia razón de ser o de existir".



13. Planeación en las organizaciones.

Es importante plantear metas al momento de establecer los objetivos, mismos que serán los resultados que se desean obtener. Por lo tanto, es necesario conocer las características generales de la empresa e identificar aquellas los factores internos y externos que se pueden aprovechar para el crecimiento de la misma organización.

SISTEMA DE GESTIÓN AMBIENTAL - SGA

OBJETIVOS AMBIENTALES	METAS	PROGRAMAS
Propender por el uso eficiente de los recursos naturales necesarios para el funcionamiento de la entidad, mediante la implementación de acciones que permitan reducir los impactos negativos que se puedan ocsionar al entorno.	"Mantener los consumos de agua hasta en 50 Litros/Persona/Día" "Mantener los consumos de energía hasta en 3.5 KW/Persona/Día"	"Uso eficiente del agua" "Uso eficiente de la energía"
Minimizar el impacto ambiental causado por los residuos generados en el desarrollo de las actividades de la entidad.	"Disminuir en 2% anual la cantidad de material recuperado" "Entregar el 100% de residuos peligrosos a empresas autorizadas para su disposición final" "Reducir en 1% el índice de consumo de papel nuevo per cápita en la Entidad con respecto al período anterior"	"Gestión integral de residuos solidos" "Uso eficiente del papel"







GOBIERNO, SEGURIDAD Y CONVIVENCIA. Fondo de Prevención y Atención de Emergencias - FOPAE

14. Objetivos y Metas.

Las metas deben ser precisas ya que representan los niveles ideales de acción, costo, calidad y tiempo, que asegure una buena ejecución, uso de recursos y eficiencia de los mismos.

De acuerdo a tu libro de *Economía, empresa y sociedad*, los objetivos se clasifican en estratégicos, funcionales y operacionales.

CLASIFICACIÓN DE LOS OBJETIVOS		
ESTRATÉGICOS	FUNCIONALES	OPERACIONALES
Establecen la dirección a largo plazo de una organización y guían las decisiones de asignación de recursos. (Evans y Lindsay, 2008, p. 238)	Derivan de los estratégicos, se plantean a mediano plazo, y se definen de acuerdo al área funcional de la empresa: finanzas, producción, mercadotecnia, entre otras.	Se desprenden de los funcionales y se cumplen en el corto plazo. Se utilizan para evaluar el cumplimiento de actividades realizadas en las áreas operativas de la empresa.

Fuente: Elaboración propia con base en Bueno, et. al. (2017). *Economía empresa y sociedad*. México. UAS/DGEP (p. 146)

Recordemos también, que los objetivos sirven de apoyo para el diseño de estrategias y asignación de recursos, determinan prioridades, permiten evaluar desempeños, motivan al personal, generan sinergia y multiplican esfuerzos.

Deben reunir una serie de características desde su redacción, es decir, deben iniciar con un verbo en infinitivo, medibles, manifestar una intención, establecerse para un tiempo determinado, factibles de alcanzar, claros, coherentes, estar escritos y socializarse.





15. Algunos objetivos de desarrollo sostenible.

Por su parte las metas, son las partes cuantificables de un objetivo, que unidas entre sí permiten alcanzar los objetivos propuestos. Son los pequeños pasos que se tienen que dar en cada una de las áreas de la empresa para alcanzar los objetivos estratégicos.

ACTIVIDAD DE APRENDIZAJE 3. *OBJETIVOS Y METAS*

Propósito de la actividad: Definir objetivos y metas del caso de estudio elegido.

Indicaciones:

1. Mediante trabajo colaborativo define objetivos y metas del caso de estudio sobre el cual estás trabajando tu plan de mejora de la fase mecánica del proceso administrativo. (Puedes apoyarte en la actividad de aprendizaje 6 de la unidad III del libro de *Economía, Empresa y Sociedad*).
2. Define dos objetivos, y para cada uno de ellos define dos metas, asociándolos a un área de la organización empresarial.

Nombre de la empresa:		
Área	Objetivo	Metas
		Meta 1
		Meta 2
		Meta 1
		Meta 2

2.1.2.3 Políticas y Procedimientos

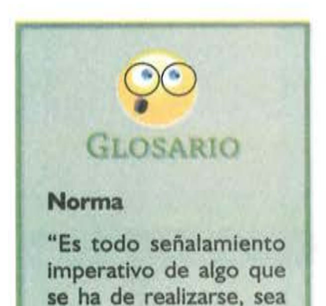
Reyes (2014, p. 168) considera las políticas "como los criterios generales que tienen por objeto orientar la acción, dejando a los jefes campo para las decisiones que corresponda tomar; sirven por ello, para formular interpretar o suplir las normas concretas".

Según este autor, su importancia radica en que son indispensables para una adecuada delegación, la cual a su vez, es esencial en la administración, ya que ésta consiste en hacer a través de otros.

Entre sus principales características se pueden mencionar:

Característica	Descripción	Ejemplo
Son el objetivo en acción	El objetivo fija las metas, en tanto que las políticas imperan ya la orden para lanzarse a conseguirlas señalando algunos medios genéricos para llegar hasta ellas.	Debe obtenerse óptima calidad.
La política defiere de las reglas por su mayor generalidad.	Vienen siendo normas genéricas no específicas, ya que estas últimas serán simplemente reglas.	Apoyo a madres solteras.
Políticas son reglas en las empresas.	Busca señalar los criterios generales que han de orientar la acción en el mismo sentido, pero no son aplicables por sí mismas, la decisión de seguirla le corresponde al jefe subordinado.	En igualdad de condiciones dar preferencia de contratación a madres solteras.

Fuente: Elaboración propia con base en Reyes, A. (2014). *Administración de empresas, Teoría y práctica*. México. Limusa (pp. 168-170)



Glosario

Norma

"Es todo señalamiento imperativo de algo que se ha de realizarse, sea genérico o específico". Reyes (2014, p, 169)

Por su parte, Hernández (2006, p. 74) las define "como guías-orientaciones de la acción directiva para alcanzar el proyecto de negocio".

Las políticas son propias para el funcionamiento de las organizaciones, es decir cada una de ellas las establece en función de sus objetivos y metas. Por su parte, las normas son de aplicación general y relativamente permanentes, es decir, una misma norma aplica a diferentes organizaciones y son menos propensas a modificaciones.

Las políticas en una empresa, de acuerdo a la forma de su origen o formulación están divididas en:

Externamente impuestas	De apelación	Expresamente formuladas
• Por la Ley. • Por el Sindicato. • Por costumbre	• Se forman a través de consultas que los jefes intermedios hacen a los superiores; formándose así por tres o cuatro resoluciones semejantes.	• Se formulan con el fin de que sirvan para regir en términos generales un campo.

Fuente: Elaboración propia con base en Reyes, A. (2014). *Administración de empresas, Teoría y práctica*. México. Limusa (pp. 170-171)

En determinados casos los planes pueden ser considerados como políticas, mismos que permitirán una correcta toma de decisiones como acciones de los gerentes.

PALMACEITE S.A.
Empresa Extractora y Comercializadora de Aceite de Palma Africana

POLÍTICA DE PREVENCIÓN DE CONSUMO DE SUSTANCIAS

PALMACEITE S.A., teniendo en cuenta lo definido en la resolución 1075 de marzo 24 de 1992, las demás normas legales que aplican y la necesidad de prevenir y controlar el uso y abuso de alcohol, drogas y cigarrillo entre sus trabajadores; establece las siguientes directrices orientadas a evitar los daños en la salud individual y colectiva de sus trabajadores, sobre los bienes e intereses de sus clientes, de empresa, usuarios y de la sociedad en general.



Para el logro del propósito y objetivo de esta política, PALMACEITE S.A., asigna los recursos necesarios para implantar y mejorar los procesos de prevención.



PALMACEITE S.A. establece mecanismos para la socialización y sensibilización de los posibles daños físicos, psicológicos, morales y sociales relacionados con el uso del alcohol y drogas alucinógenas o enervantes, así como la prevención del uso de los mismos.



Es obligación de los trabajadores, contratistas, subcontratista y visitantes de PALMACEITE S.A ingresar a las despendencias de la empresa sin estar bajo los efectos de cualquier tipo de sustancias psicoactivas evitar la poseción, uso, distribución o venta de estas sustancias.



PALMACEITE S.A. realizará pruebas para la detección de alcohol y drogas, directamente o a través de terceros, teniendo en cuenta la relación con las actividades definidas en el artículo 41 del Decreto 1108 de 1994 y cuando existan razones para sospechar de abuso de alcohol y drogas.



El incumplimiento de esta política se constituye causa grave y es motivo de sanciones disciplinarias, según los lineamientos establecidos en el reglamento interno de trabajo y en el manual para el control de contratistas y visitantes de PALMACEITE S.A.

16. Políticas.

Para Reyes (2014, p. 172) los procedimientos "son aquellos planes que señalan la secuencia cronológica más eficiente para obtener los mejores resultados en cada función concreta de una empresa"; es decir, permiten establecer la secuencia para efectuar las actividades rutinarias y específicas.

Los procedimientos se establecen en orden cronológico de acuerdo a la estructura organizacional y otras situaciones de la empresa; para fijarlos se deben seguir algunas reglas que de acuerdo con Reyes Ponce deben fijarse por escrito y de referencia gráficamente, deben ser periódicamente revisados a fin de evitar la rutina y duplicación de tareas.

Al respecto, Hernández (2006, p. 74), sostiene que "los procedimientos y los programas son planes para el logro de objetivos particulares. Los primeros son permanentes, mientras que los segundos son de uso único; así los procedimientos se utilizan, sobre todo, para la producción continua de los productos de la empresa; se conocen también como procesos".



17. Relaciones entre Políticas, Procedimientos y Programas.

Para Chiavenato (2001, p. 215) las reglas y procedimientos "constituyen otro mecanismo para aligerar sobre carga de la jerarquía", así como "constituyen decisiones ya tomadas por la empresa, y que las partes involucradas deben seguir cuando enfrentan determinada situación".

ACTIVIDAD DE APRENDIZAJE 4. *POLÍTICAS*

Propósito de la actividad: Definir políticas para la empresa del caso elegido.

Indicaciones:

1. Mediante trabajo colaborativo formula políticas asociadas a áreas de la empresa del caso de estudio elegido.

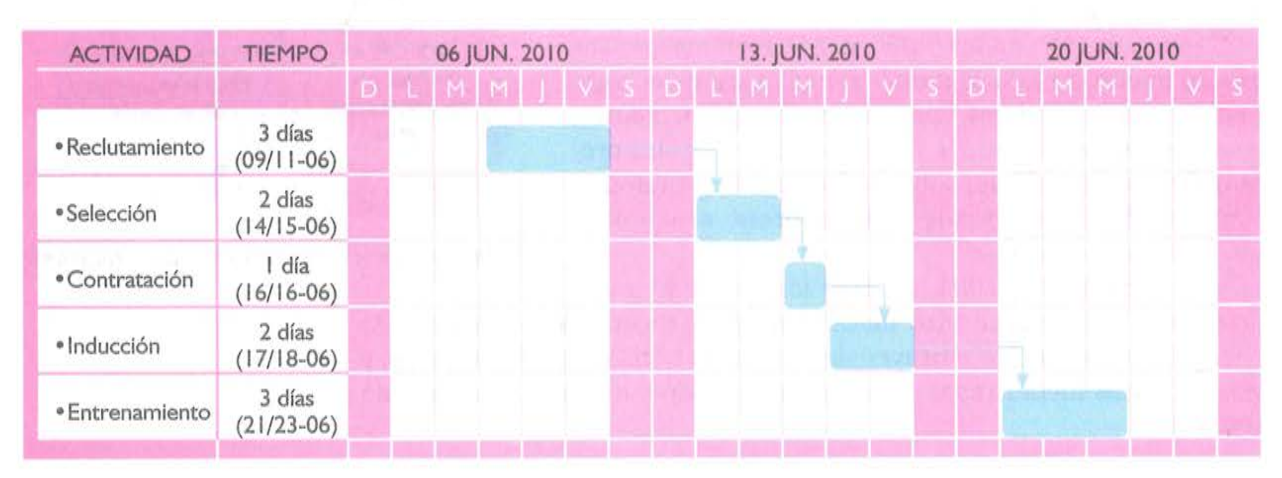
Nombre de la empresa:	
Área	Políticas

2. Considerando el origen o formulación de las políticas descritas, justifica a qué tipo corresponde la propuesta del equipo.
3. Con base en las indicaciones del docente comparte la actividad con tus compañeros del grupo.

2.1.2.4 Programas y Presupuestos

Los programas "son aquellos planes en los que no solamente se fijan los objetivos y la secuencia de operaciones, sino principalmente el tiempo requerido para realizar cada una de sus partes" (Reyes, 2014, p. 174). Adicionalmente se incluye en estos documentos, información referente a los recursos requeridos, políticas y procedimientos, así como asignación de tareas.

Considerando que en cualquier programa se debe definir con precisión el tiempo estimado para lograr los objetivos y metas, una de las herramientas ampliamente utilizadas en este elemento de la planeación es el cronograma de actividades. Otro aspecto que no se debe perder de vista es la evaluación financiera, en ese sentido, los programas deben ser presupuestados considerando condiciones lo más cercanas a la realidad.



ACTIVIDAD	TIEMPO	06 JUN. 2010	13. JUN. 2010	20 JUN. 2010
		D L M M J V S	D L M M J V S	D L M M J V S
• Reclutamiento	3 días (09/11-06)			
• Selección	2 días (14/15-06)			
• Contratación	1 día (16/16-06)			
• Inducción	2 días (17/18-06)			
• Entrenamiento	3 días (21/23-06)			

18. Actividades de un programa de recursos humanos.

Los programas pueden ser *generales*, o sea, referirse a toda la empresa, o pueden ser *particulares*, es decir, relacionados a un área o departamento. En función de su vigencia pueden ser a *corto plazo* los que no exceden de un año, y los que exceden de este tiempose denominan programas a *largo plazo* (Reyes, 2013)

ACTIVIDADES A DESARROLLAR	MESES											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Seminario: Planteamiento Estratégico	■											
Conferencia: Cultura Organizacional		■										
Taller: Relaciones Humanas			■									
Curso: Administración y organización				■								
Seminario: Control Patrimonial					■							
Conferencia: Relaciones Públicas						■						
Seminario: Mejoramiento del Clima Laboral							■					
Cursillo: Gestión del cambio								■				
Seminario: Auditoria y normas de control									■			
Conferencia: Administración por valores										■		

19. Cronograma de actividades.

Para su ejecución, todos los programas deben contar con la aprobación y apoyo de la autoridad administrativa. En algunas ocasiones es recomendable la participación de personal de diferentes niveles de la empresa en el diseño de los programas. Lo anterior genera un mayor compromiso y convencimiento de las bondades y beneficios de la propuesta. Por último, es necesario determinar el momento más adecuado para su implementación.

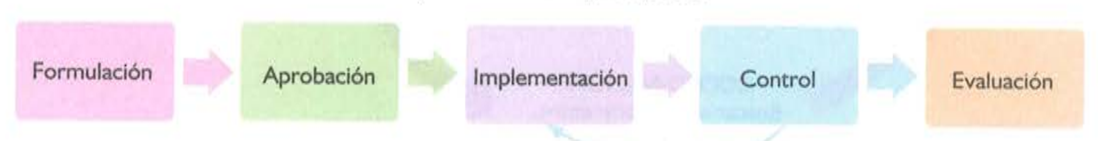
Respecto a los *presupuestos*, Reyes (2013, p. 175) los refiere como "una modalidad especial de los programas, cuya característica esencial consiste en la determinación cuantitativa de los elementos programados".

De acuerdo a este autor los presupuestos pueden ser *financieros* si son estimados en unidades monetarias, o *no financieros* si su cuantificación queda en cantidades de producción, ventas, desperdicios, etc.

En las empresas, los presupuestos responden al cumplimiento de objetivos y metas muy específicos, y están sujetos a un proceso en el cual se identifica su formulación, aprobación directiva, implementación, control y evaluación.

En este sentido, resulta importante apoyarse en lo expuesto por Hernández (2006, p. 74), cuando afirma que "el presupuesto es un tipo de plan financiero para un periodo determinado o para un proyecto específico".

Etapas básicas de un presupuesto



PRESUPUESTO AÑO 2016	TOTAL AÑO
Ventas principales	1.511.410,00
Compras	-1.240.000,00
Variación de inventario	30.872,00
Margen sobre aprovisionamientos	302.282,00
GASTOS DE PERSONAL	
Suelos administración	-36.000,00
Seguridad Social dep. administración	-9.000,00
Sueldos almacén	-36.000,00
Seguridad Social dep. almacén	-9.000,00
Sueldos de comerciales	-36.000,00
Seguridad Social comerciales	-9.000,00
Sueldos de repartidores	-36.000,00
Seguridad Social repartidores	-9.000,00
Margen sobre compras y gastos de personal	122.282,00

	TOTAL AÑO
OTROS GASTOS DE EXPLOTACIÓN	
Gastos de I+D	0,00
Alquileres	-37.200,00
Reparaciones de almacén	0,00
Reparaciones vehículo de reparto	-6.300,00
Servicios de profesionales	-3.000,00
Seguros	0,00
Comisiones bancarias	-600,00
Gastos de publicidad	0,00
Luz y Agua	-3.290,00
Combustible de vehículos industriales	-5.832,00
Limpieza departamento de administración	-240,00
Material de oficina	-180,00
Teléfono de administración	-840,00
Otros gastos diversos	0,00
Gastos de viaje administrador	0,00
Margen de explotación	64.800,00
Costes financieros menos ingresos financieros	-4.800,00
Resultados extraordinarios	0,00
Margen final	60.000,00

20. Presupuesto financiero.

Generalidades del Presupuesto

EL PRESUPUESTO Y PROCESO ADMINISTRATIVO

CONTROL
Medir si los propósitos, planes y programas se cumplen y buscar correctivos en las variaciones

PLANEACIÓN
Conocer el camino a seguir, interrelacionar actividades, establecer objetivos y dar una adecuada organización

ORGANIZACIÓN
Estructurar técnicamente las funciones y actividades de los recursos humanos y materiales, buscando eficiencia y productividad

COORDINACIÓN
Buscar el equilibrio entre los diferentes departamentos y secciones de la empresa

DIRECCIÓN
Guiar las acciones de los subordinados según los planes estipulados

21. El presupuesto en el proceso administrativo.



ACTIVIDAD DE APRENDIZAJE 5. *PRESUPUESTO*

Propósito de la actividad: Elaborar un presupuesto financiero relacionado con el caso de estudio elegido.

Indicaciones:

1. Mediante trabajo colaborativo y el apoyo del docente, elige una actividad o producto que puedas presupuestar financieramente y que esté relacionado con tu caso de estudio.
2. Cuando así aplique, debes considerar en el presupuesto elementos como mano de obra, insumos, equipos y mercadotecnia, entre otros.
3. Apóyate en la siguiente tabla para elaborar el presupuesto:

Descripción del presupuesto:				
Concepto	Unidad	Cantidad	Precio unitario	Importe
			Importe total	

4. Con base en las indicaciones del docente comparte la actividad con tus compañeros del grupo.



SUBPRODUCTO 1. *PRESENTACIÓN ELECTRÓNICA*



Propósito de la actividad: Representar elementos de la planeación y determinar su importancia, estableciendo una relación con el caso de estudio elegido.

Indicaciones:

1. Mediante trabajo colaborativo y de acuerdo a las indicaciones del docente elabora una presentación electrónica con los siguientes elementos:
   a) Presentación. En este apartado se debe mencionar en qué consiste el trabajo, así como un breve diagnóstico de los elementos analizados y lo que se pretende con la propuesta.
   b) Misión, Visión y Valores.
   c) Objetivos y metas.
   d) Políticas.
2. Estos elementos los puedes recuperar de actividades previas y mejorarlos en función de la retroalimentación del docente.
3. Para finalizar incluye una reflexión personal en la que menciones cuál es la importancia de la planeación en la administración de las organizaciones. Formula tu reflexión con base en aspectos teóricos previamente estudiados, así como en características de tu caso de estudio.
4. Con base en las indicaciones del docente comparte la actividad con tus compañeros del grupo.

2.2. Organización

Como ya lo habrás notado durante lecturas previas en este libro de texto se ha estado utilizando la palabra organización para referirnos a situaciones diferentes. En ese sentido es importante distinguir de manera inicial tres acepciones de la palabra *organización*:

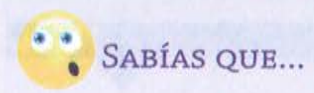
a) Conjunto de personas que interactúan para satisfacer necesidades comunes.
b) Fase del proceso administrativo.
c) Orden o distribución de tareas para cumplir un objetivo.

En este caso nos referiremos a la segunda de ellas. Como tal, la *Organización* corresponde a la segunda etapa de la fase mecánica del proceso administrativo. Después de definir las metas y los objetivos que se esperan alcanzar, se deben realizar una serie de acciones como: definir qué tareas se llevarán a cabo, quién o quiénes las realizarán, cómo se tomarán las decisiones, así como determinar la estructura organizacional mediante la cual se identificarán los niveles de autoridad.

22. La organización en el proceso administrativo.

A continuación se enlistan una serie de definiciones sobre la función administrativa de la organización, que te permitirán comprender su definición, función y propósitos.

Agustín Reyes Ponce (2014, p. 212), define la organización como "la estructuración técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados".



"La organización constituye el dato final del aspecto estático o de la mecánica. Nos dice en concreto cómo y quién va a hacer cada cosa (esto último, en el sentido de qué puesto; no precisamente de que persona), y cómo lo va a hacer. Cuando la organización está terminada, sólo resta "actuar", integrando, dirigiendo y controlando, todo lo que pertenece ya a la dinámica".

Reyes, (2013, p. 212).

Chiavenato (2001, p. 202), sostiene que la organización "es una actividad básica de administración: sirve para agrupar personas y estructurar todos los recursos organizacionales, con el fin de alcanzar los objetivos propuestos. Como función administrativa, la organización depende de la planeación, la dirección y el control para formar el denominado proceso administrativo, que constituye el encadenamiento e interrelación de todas las funciones administrativas".

Münch (2007, p. 45), refiere que la organización "consiste en el diseño y determinación de las estructuras, procesos, funciones y responsabilidades así como el establecimiento de métodos, y la aplicación de técnicas tendientes a la simplificación del trabajo".

Estos conceptos presentan elementos en común:

Estructura	Establece la disposición, correlación de las funciones, jerarquías y actividades para lograr los objetivos.
Sistematización	Para facilitar el trabajo y la eficiencia, es necesario que se coordinen recursos y actividades.
Agrupación y asignación de actividades y responsabilidades	Es necesario que cada quien conozca sus funciones con el objeto de lograr la especialización.
Jerarquía	Toda estructura tiene niveles de autoridad y responsabilidad dentro del organismo.
Simplificación de funciones	Se busca realizar el trabajo de la mejor manera posible, con los métodos idóneos.

Así mismo, y de acuerdo con Reyes Ponce (2013) y Münch (2009), la organización debe cumplir con los siguientes principios:

PRINCIPIOS DE LA ORGANIZACIÓN		
Especialización	Cuanto más se divide el trabajo, dedicando a cada empleado a una actividad más limitada y concreta (funciones), se obtiene mayor eficiencia, precisión, destreza, profundidad de conocimientos y perfección. Es imposible abarcarlo todo, por ello cuanto menor sea el campo al que se dediquen mejor será el resultado.	El trabajo de una persona debe limitarse, hasta donde sea posible, a la ejecución de una sola actividad.
Unidad de mando	Para cada función debe existir un solo jefe (división por funciones). Sólo una persona debe dar órdenes sobre una misma materia al subordinado ya que "nadie puede servir a dos señores".	Sólo se le debe proporcionar un jefe a los subordinados, al cual únicamente se le debe reportar.
Equilibrio de Autoridad-responsabilidad	Debe precisarse el grado de responsabilidad que corresponde al jefe de cada nivel jerárquico, estableciéndose al mismo tiempo la autoridad correspondiente a aquella. La autoridad se ejerce de arriba hacia abajo; la responsabilidad va en la misma línea, pero de abajo hacia arriba.	A cada grado de responsabilidad conferido debe corresponder el grado de autoridad necesario para cumplir dicha responsabilidad.
Equilibrio de Dirección-Control	A cada grado de delegación debe corresponder el establecimiento de los controles adecuados, para asegurar la unidad de mando. El delegante debe conocer, a través de los nuevos controles fijados, la forma en que está actuando el delegado, para corregir sus errores, orientar su acción y, en último término, limitar la responsabilidad comunicada, o remover a dicho jefe inferior.	Las funciones de los elementos de organización, integración y dirección, se delegan más o menos, según las circunstancias.

Fuente: Elaboración propia con base en Reyes, A. (2014). *Administración de empresas, Teoría y práctica.* México. Limusa (pp. 213-216) y Münch L. y Garcia M. (2009). Fundamentos de Administración. México. Trillas (p.135).

Adicionalmente, Münch Galindo y García Martínez (2009, p. 135) consideran que la organización debe cubrir con los siguientes principios:

a) *Del objetivo*. Todas y cada una de las actividades que se establezcan en la organización deben estar relacionadas con los objetivos y propósitos de la empresa.
b) *Jerarquía*. Se deben establecer centros de autoridad para que se dé la comunicación necesaria en pro de lograr los planes en los cuales la autoridad y responsabilidad fluyan en una línea clara ininterrumpida, desde el más alto puesto hasta el nivel más bajo.
c) *Difusión*. Las obligaciones de cada puesto que cubre responsabilidad y autoridad deben publicarse y ponerse por escrito a su disposición y de todos los miembros que tengan relación con las mismas.
d) *Amplitud y tramo de control*. Debe existir un límite en el número de subordinados que deben reportar a un ejecutivo, para que este pueda realizar sus funciones eficientemente.
e) *Coordinación*. Las unidades de la organización deben mantenerse como un sistema armónico.
f) *Continuidad*. Debe mantenerse pero a la vez debe tener un grado de flexibilidad ante posibles mejoras y ajustes a las condiciones del medio ambiente.

2.2.1 *Importancia de la Organización*

La organización comprende el establecimiento de una estructura intencional, formalizada, permanente y con roles determinados para las personas que integran la empresa. Se considera como el instrumento más importante para definir todo el proceso de trabajo, ya que a través de ella el administrador define funciones, responsabilidades, coordina todos los elementos que intervienen para crear una estructura y un escenario eficiente de trabajo como son los recursos. Todo ello, para poder cumplir de manera efectiva con cada uno de los planes y objetivos de la empresa; por ello la organización se considera según Reyes (2013, p. 212) como "el elemento final del aspecto teórico, recoge, complementa y lleva hasta sus últimos detalles todo lo que la previsión y la planeación han señalado respecto a cómo debe ser una empresa"; así mismo es considerada como el punto de enlace entre los aspectos teóricos y los aspectos prácticos, es decir, entre "lo que debe ser", y "lo que es".

El objetivo principal de la organización es crear la estructura idónea para que la institución trabaje y logre su propósito con la participación acertada y en común de quienes laboran en ella; lograr que todas las actividades y recursos se coordinen y utilicen de tal forma que resulte sencillo y fácil su manejo para quienes trabajan en la empresa, para la atención y satisfacción de los clientes.

Una buena organización evita la duplicidad de funciones, permite reducir costos, aumentar la productividad y eficiencia de cada uno de los miembros; por lo tanto, la división del trabajo consiste en separar y delimitar las grandes tareas en actividades más pequeñas y distribuirlas en varias personas (trabajadores) para lograr que estas sean más eficientes y precisas, como

consecuencia logren una especialización y perfeccionamiento del trabajo, esto implica la Jerarquización, Departamentalización y Descripción de funciones.

Retomando a Chiavenato (2001, p. 202) se puede concluir que "mediante la organización, la empresa reúne e integra sus recursos, define la estructura de los órganos que deberán administrarlos, establece la división de trabajo mediante la diferenciación, proporciona los medios de coordinar las diferentes actividades mediante la integración, define los niveles de autoridad y responsabilidad, etc. La organización representa todos los medios que la empresa utiliza para poner en práctica la planeación, la dirección y el control de la acción empresarial para alcanzar sus objetivos".



ACTIVIDAD DE APRENDIZAJE 6. *DEFINICIÓN Y CUESTIONARIO*

Propósito de la actividad: Definir el concepto de organización y reflexionar sobre su importancia.

Indicaciones:

1. De manera colaborativa, formula la definición de Organización a partir de las definiciones que se enlistaron en páginas anteriores.
2. Posteriormente participa en una discusión de ideas coordinada por el docente respondiendo las siguientes preguntas:

Definición de Organización:

Respuestas al cuestionario:

a) ¿Cuál es la importancia de la fase de organización en las empresas actuales?

b) ¿Cuáles son los dos principios de la organización más relevantes para un administrador?

3. Redacta una breve conclusión en la cual recuperes aspectos relevantes de los planteamientos aportados.

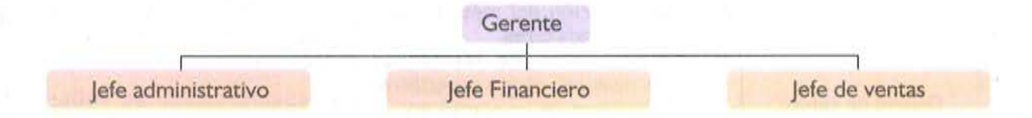
2.2.2 *ELEMENTOS DE LA FASE DE ORGANIZACIÓN*

De acuerdo a una segunda definición de Reyes (2014, p. 62), la Organización es "la estructuración técnica de las relaciones, que debe darse entre las jerarquías, funciones y obligaciones individuales necesarias en un organismo social para su mayor eficiencia", cuyos elementos o etapas serían:

Jerarquías	Funciones	Puestos
• Fijar la autoridad y responsabilidad correspondiente a cada nivel existente dentro de una organización. • Son los niveles o diferentes estrados de autoridad y responsabilidad en la organización.	• La determinación de cómo deben dividirse y asignarse las grandes actividades especializadas, necesarias para lograr el fin general. • Son las actividades generales que hace una unidad de la organización, como ventas, finanzas, producción, etc.	• Las obligaciones y requisitos que tiene en concreto cada unidad de trabajo susceptible de ser desempeñada por una persona. • Son actividades específicas de un puesto. Es el verbo en acción, ejemplo: supervisar.

Fuente: Elaboración propia con base en Reyes, A. (1992). *Administración moderna*. México. Limusa (p. 26)

Por tanto, la organización de manera concreta indica quién hará cada cosa de acuerdo a un puesto y el cómo lo hará; por lo mismo se refiere a las funciones, niveles o jerarquías y actividades a realizar.



Chiavenato (2001, p. 203), refiere que la organización de la acción empresarial requiere lograr coherencia entre todas sus áreas de decisión, ya que

> "Mientras el nivel institucional se preocupa por el diseño organizacional en el ámbito de la empresa como totalidad, el nivel intermedio trata de detallar el diseño de los departamentos que administrarán uno o más recursos importantes para alcanzar los objetivos empresariales. El nivel operacional tiene la responsabilidad de definir el diseño de los cargos y las tareas, que en su conjunto operarán las tecnologías y generaran los productos o servicios que constituyen la tarea básica de la empresa".

LA ORGANIZACIÓN DE LA ACCIÓN EMPRESARIAL EN LOS TRES NIVELES DE LA EMPRESA Y SUS REQUISITOS			
Niveles	Organización	Contenido	Requisitos
Institucional	Diseño organizacional (Constituye el medio como la empresa pretende estructurarse y comportarse para alcanzar sus objetivos).	Superestructura de la empresa. Formato organizacional y procesos de comportamiento para que funcione. Incluye la definición de la estructura básica de la empresa y cómo dividir y asignar la tarea empresarial entre departamentos, divisiones, equipos y cargos, aspectos que generalmente se divulgan en los organigramas, los manuales de la organización y las descripciones de cargos. Su enfoque es macro.	Como estructura básica, se refiere a los aspectos estáticos de la organización y radiografía del cuerpo organizacional donde están representados los órganos y partes que componen la organización (Diferenciación). Como mecanismo de operación, se basa en la existencia de normas, reglas y reglamentos, y define los aspectos dinámicos de la organización y se refleja a través de los m anuales de la organización o de las rutinas y procedimientos (Reglas y reglamentos). Como mecanismo de decisión, establece el proceso de toma de decisiones para encontrar consonancia entre los objetivos globales de la organización y los objetivos específicos de cada uno de los órganos o equipos que la componen (Jerarquía de autoridad). Como mecanismo de coordinación entre las partes, define cómo debe armonizar e integrar la organización sus diferentes partes, en función de la división del trabajo organizacional (Integración).

Intermedio	Diseño departamental, departamentalización o diseño por divisiones.	Agrupación de unidades en subsistemas, como departamentos o divisiones. Estructura organizacional de los departamentos o divisiones de la empresa, es decir, al esquema de diferenciación e integración existente. Su enfoque se limita a las relaciones entre los objetivos y las decisiones estratégicas de la empresa (nivel institucional) y la ejecución de las tareas mediante la aplicación de los recursos disponibles (nivel operacional).	Principio de homogeneidad: las funciones deben asignarse a unidades organizacionales teniendo en cuenta la homogeneidad de contenido para lograr operaciones más eficientes y económicas.
Operacional	Diseño de cargos y tareas	Estructura de las posiciones y las actividades en los cargos. El proceso de diseño de un cargo puede dividirse en tres etapas: 1. Especificación del contenido de la tarea que debe ejecutarse. 2. Especificación del método para ejecutar cada tarea. 3. Combinación de las tareas individuales en cargos específicos. Cada cargo se convierte en un conjunto de tareas específicas.	Especificación del contenido, los métodos y las relaciones de cargos para satisfacer requisitos tecnológicos, organizacionales, sociales y personales. El diseño de cargos presupone una tarea que debe ejecutarse y una persona encargada de ejecutarla. Por tanto, el diseño de cargos requiere fundamentarse en dos aspectos principales: la especialización y la definición. La especialización se refiere al grado de conocimiento y habilidad requerido por el cargo. En general, el grado de especialización del ocupante del cargo depende de la tecnología utilizada o de la administración. La definición se refiere a la determinación de las responsabilidades y atribuciones del ocupante del cargo, en relación con su trabajo, a quién reporta, los recursos y personas sobre los cuales tiene autoridad, el trabajo que debe ejecutar y las relaciones que deberá desarrollar con otros ocupantes de cargos.

Fuente: Elaboración propia con base en Chiavenato, I. (2001). *Administración de empresas, Teoría y práctica*. México. Limusa (pp. 201-278).

CARACTERÍSTICAS DEL DISEÑO ORGANIZACIONAL	
Diferenciación	Se refiere a la división del trabajo en departamentos o subsistemas y en capas de niveles jerárquicos. Puede ser: *Horizontal:* en departamentos o divisiones, mediante la departamentalización. *Vertical:* en niveles jerárquicos, mediante la creación de escalones de autoridad.
Formalización	Se refiere a la existencia de reglas y reglamentos que prescriben cómo, cuándo y por qué se ejecutan las tareas. La formalización es el grado en que las reglas y reglamentos se definen explícitamente para gobernar el comportamiento de los miembros de la empresa. Puede hacerse mediante: a. *El cargo*: a través de especificaciones relacionadas con el cargo en sí, como la descripción de éste. b. *El flujo de trabajo*: a través de instrucciones y procedimientos detallados sobre cómo ejecutar las tareas, como el proyecto de elaboración de un producto. c. *Las reglas y los reglamentos*: a través de formalización de reglas y procedimientos para todas las situaciones posibles, especificando quién puede (o no puede) hacer ciertas cosas, cuándo, dónde para quién y con qué autorización.
Centralización	Se refiere a la localización y distribución de la autoridad para tomar decisiones. La centralización implica concentración de las decisiones en la cima de la organización, es decir, en el nivel institucional, con poca o ninguna delegación en el nivel intermedio.
Integración	Se refiere a los medios de coordinación y enlace de las partes de la organización. La integración es el proceso que facilita el enlace, y se lleva a cabo a través de medios de coordinación intraorganizacional. Los esquemas de integración más utilizados son: *Jerarquía administrativa, Departamentalización, Asesoría (staff), Comisiones y fuerzas de tareas, Reglas y procedimientos, Objetivos y planes, y Distribución física o arquitectura.*

Fuente: Elaboración propia con base en Chiavenato, I. (2001). *Administración de empresas, Teoría y práctica*. México. Limusa (pp. 209-217).



Cargo

"Es la definición de todas las actividades desempeñadas por una persona, que pueden percibirse como un todo unificado y ocupan una posición formal en el organigrama". Chiavenato (2001, p. 261)



Diseño

"Denota una forma, patrón, estructura o algo semejante utilizado por la empresa para alcanzar uno o más objetivos". Chiavenato (2001, p. 115)

Existen diversos tipos, sistemas o modelos de estructuras organizacionales pero su elección depende a una serie de aspectos que van desde el giro, magnitud, recursos, objetivos, tipo y volumen de producción de la empresa. Reyes (2013, p. 221) define al sistema de organización como "las diversas combinaciones estables de la división de funciones y la autoridad, a través de las cuales se realiza la organización", entre estos se encuentran tres tipos tradicionales básicos, como se enlistan en cuadro:

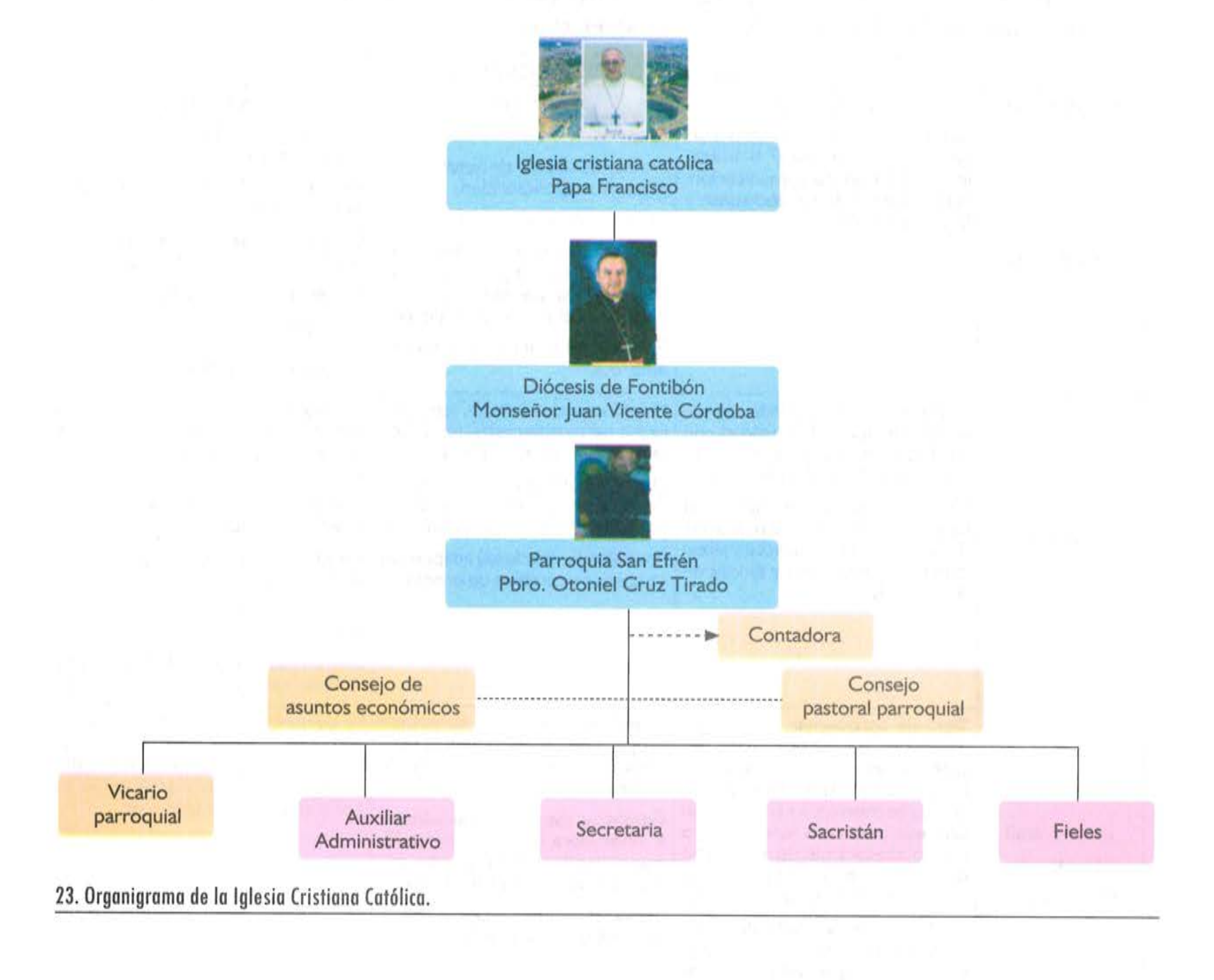
SISTEMAS DE ORGANIZACIÓN			
Organización	Descripción	Ventajas	Desventajas
Lineal o militar	Sus principales características son: autoridad lineal o única, líneas formales de comunicación, centralización de las decisiones y forma piramidal.	Es sencillo y claro. No hay conflictos de autoridad ni fugas de responsabilidad. Se facilita la rapidez de acción. Se crea una firme disciplina, porque cada jefe adquiere toda su autoridad, ya que para sus subordinados es el único que la posee. Es más fácil y útil en la pequeña empresa.	Se carece casi totalmente de los beneficios de la especialización. Se carece de flexibilidad en los casos de crecimiento de la empresa. Es difícil capacitar a un jefe en todos los aspectos que debe coordinar. Fomenta la arbitrariedad. La organización descansa en "hombres", y al perderse uno de éstos, se producen ciertos trastornos.
Funcional o de Taylor	El trabajo se debe dividir en especialistas por cada actividad con autoridad en su propio campo sobre la totalidad del personal. Sus características son: Autoridad funcional o dividida, líneas directas de comunicación, descentralización de las decisiones y énfasis en la especialización.	Mayor capacidad de los jefes por razón de su especialización y, por lo mismo, mayor eficiencia. Descomposición de un trabajo de dirección, complejo y difícil, en varios elementos más simples. Posibilidades de rápida adaptación en casos de cambios de procesos.	Es muy difícil diferenciar y definir la autoridad y responsabilidad de cada jefe en los aspectos que son comunes a varios. Con mucha frecuencia genera duplicidad de mando. Surgen por lo mismo fugas de responsabilidad. Se reduce la iniciativa para acciones comunes. Existen fácilmente quebrantamientos de la disciplina y numerosos conflictos.
Lineal o Staff (Lineal y de estados mayores)	Trata de aprovechar las ventajas y evitar las desventajas de los dos sistemas anteriores, conservando la autoridad y responsabilidad íntegramente trasmitida a través de un solo jefe para cada función, pero recibe asesoramiento y servicio de técnicos o cuerpos de ellos, especializados para cada función. Las funciones del staff están relacionadas con servicios, consultoría y asesoría, seguimiento, planeación y control.	El jefe no obra con autoridad propia, sino delegada, que lo hace a nombre y en representación de la línea. Garantiza asesoría especializada e innovadora (unidades de staff), manteniendo el principio de unidad de m ando (unidades de línea). Actividad conjunta y coordinada de órganos de línea y de staff.	Se confunden a veces los campos de autoridad lineal y staff; los jefes de línea tratan de nulificar a los staff y estos últimos consideran como incompetentes a los primeros.

Fuente: Elaboración propia con base en Reyes, A. (2013). *Administración de empresas, Teoría y práctica.* México. Limusa (pp. 221-226) y Chiavenato, I. (2001). *Administración de empresas, Teoría y práctica.* México. Limusa (pp. 221-228).

2.2.2.1 Jerarquización

Desde la era primitiva la jerarquización es un aspecto que ha distinguido a las organizaciones, de tal manera que la mayoría de las empresas modernas funcionan bajo estructuras en las cuales la posición jerárquica se convierte en un factor importante para la toma de decisiones. Así, en las empresas se nombran gerentes, directores, jefes de departamento para centralizar funciones y responsabilidades que por sus características y relevancia funcionan mejor bajo este esquema.

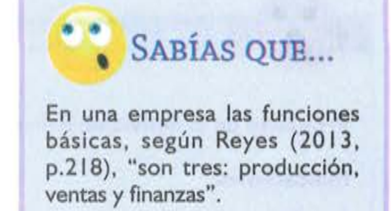
La jerarquización en el proceso administrativo se refiere al esquema de grados de una estructura organizacional, de acuerdo al orden de mando o importancia dentro de la misma. Dicha estructura es representada por medio de un organigrama en el cual se representa desde el nivel más alto hasta el nivel más bajo de la empresa.

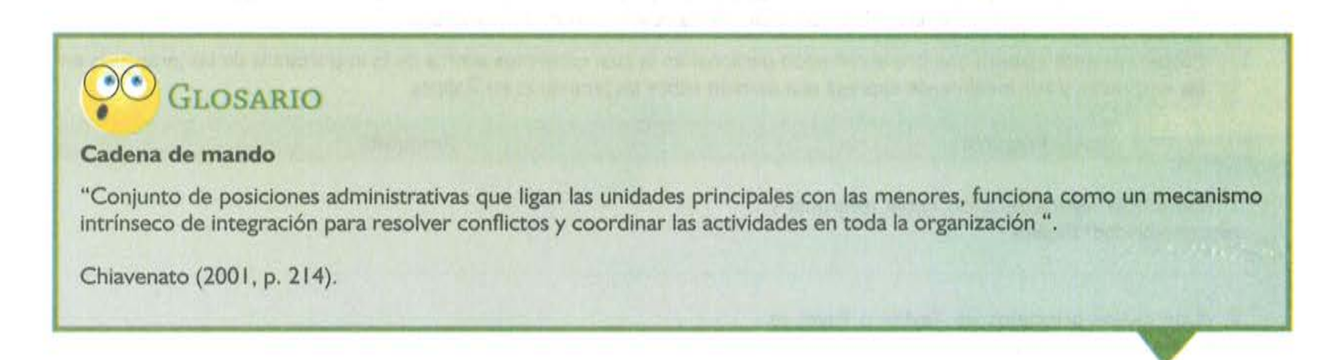


23. Organigrama de la Iglesia Cristiana Católica.

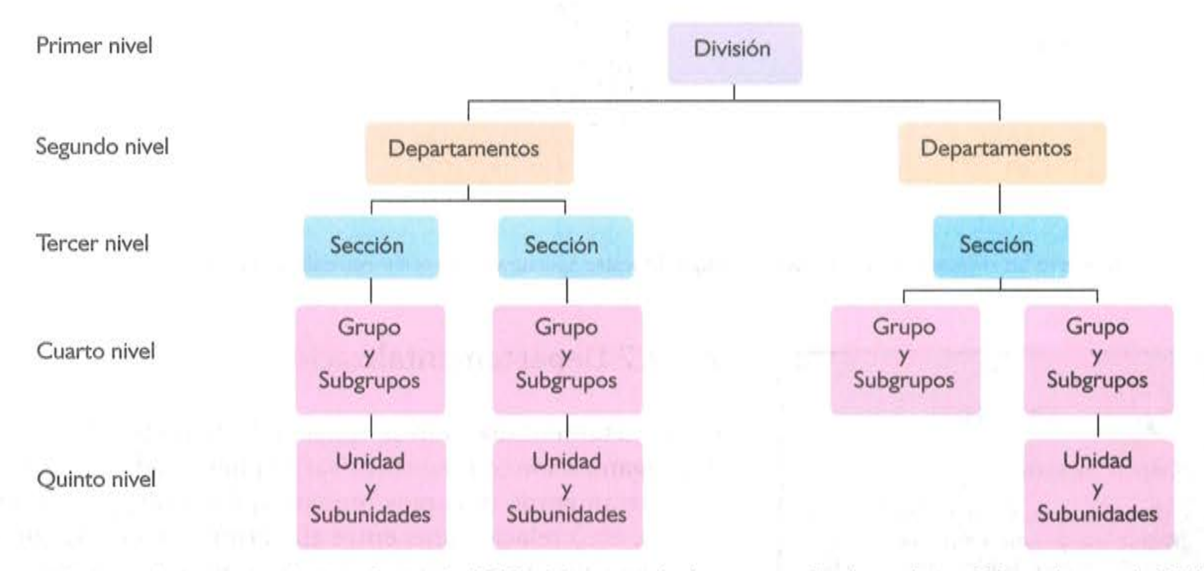
La división de funciones es casi funcional en el primer nivel jerárquico, debe partir de los objetivos y planes aprobados; debe realizarse del modo más lógico, y en la forma que más favorezca la eficiencia.

Se forman unidades de organización dentro de cada línea de mando y responsabilidad agrupando las funciones en cada línea básica de acuerdo al trabajo que se debe hacer, a las personas concretas de que se puede disponer y a los lugares en que dicho trabajo se debe realizar; por el producto, territorio, comprador, proceso o números.





En cuanto a la nomenclatura que se le puede asignar, la más general plantea:



Fuente: Elaboración propia con base en Reyes, A. (2013). *Administración de empresas, Teoría y práctica*. México. Limusa (p. 219)

Para Chiavenato (2001, p. 214), la jerarquía administrativa "es la solución común a los problemas de integración entre dos o más subunidades de una empresa que deben reportarse al mismo superior o que deben integrar sus actividades para facilitar la comunicación, resolver conflictos, obtener sinergia de esfuerzos.



ACTIVIDAD DE APRENDIZAJE 7. *CUESTIONARIO*

Propósito de la actividad: Reflexionar sobre la jerarquía en las organizaciones.

Indicaciones:

1. En un primer momento responde de manera colaborativa las preguntas uno y dos.
2. En un segundo momento analiza con tus compañeros de equipo la lectura "*Zappos, la empresa que no tiene jefes*", y responde la tercer pregunta. El material de lectura te será proporcionado por el docente. También lo puedes consultar en: https://expansion.mx/mi-carrera/2015/10/06/zappos-la-revolucion-de-la-holocracia
3. Posteriormente elabora una breve reflexión personal en la cual comentes acerca de la importancia de las jerarquías en las empresas, y adicionalmente expresa una opinión sobre las jerarquías en *Zappos*.

Pregunta	Respuesta
1. ¿Identificas alguna relación entre jerarquía y responsabilidad? Explica	
2. ¿Con cuáles principios de Taylor o Fayol se relaciona la jerarquización?	
3. ¿Favorece o afecta a una organización operar con jerarquías? ¿Por qué?	
Reflexión personal	

4. Comparte tus respuestas con el resto del grupo. Muestra apertura para recibir retroalimentación.



GLOSARIO

Departamento

"Designa un área, una división o un segmento de una empresa sobre el que un administrador (sea director, gerente, jefe, supervisor, etc.) tiene autoridad para desempeñar actividades específicas... puede ser un órgano de producción, una división de ventas, una sección de contabilidad, una unidad de investigación y desarrollo o un sector de compras".

Chiavenato (2001, p. 236).

2.2.2.2 Departamentalización

La departamentalización se refiere a la estructura formal de una organización compuesta de varios puestos administrativos y departamentos (recursos humanos, finanzas, producción, ventas, etc.) relacionadas entre sí. Permite la agrupación de funciones y/o actividades de trabajo que son similares, por función, producto, geografía, proceso, entre otros, de acuerdo a las necesidades de la organización.

Al respecto, Chiavenato (2001, p. 214) la define como "un proceso de diferenciación organizacional en que la división del trabajo se hace en sentido horizontal, provocando la especialización en departamentos" o como "una alternativa estructural capaz de resolver problemas de integración, pues permite rediseñar las fronteras de las subunidades para incluir las interdependencias dentro de las nuevas fronteras de las subunidades, que pueden ser administradas con más facilidad".

La departamentalización o diseño departamental presenta una variedad de tipos, los principales son: funcional, por productos y servicios, por base territorial (geográfica), por clientela, por proceso, por proyecto y matricial (Chiavenato, 2001, p. 236-237).

PRINCIPALES TIPOS DE DEPARTAMENTALIZACIÓN	
Funcional	También denominada como agrupación por función, departamentalización por funciones o incluso estructura funcional. Es la organización basada en funciones que requieren actividades semejantes y que se agrupan e identifican de acuerdo con alguna clasificación funcional, como producción, mercadotecnia, finanzas, recursos humanos, etc. Refleja una diferenciación lógica de las áreas funcionales siguiendo el principio de la especialización ocupacional de los especialistas (personal especializado en finanzas, producción, ventas, etc.); permite distinguir y mantener el poder y prestigio de las funciones principales y simplifica el entrenamiento de personal.
Por productos y servicios	Incluye la diferenciación y la agrupación de las actividades de acuerdo con las salidas o resultados (output) de la empresa. Los principales deberes y tareas relacionadas con un producto o servicio se agrupan y asignan a un departamento específico para coordinar las actividades requeridas en cada tipo de salida o resultado (*output*). La departamentalización por productos o servicios proporciona una serie de ventajas. La responsabilidad del departamento frente a un producto o servicio permite evaluar su desempeño mediante el éxito del producto o servicio.
Por base territorial (o por área geográfica)	Requiere diferenciación y agrupación de las actividades de acuerdo con la localización del sitio donde se desempeñará el trabajo, o el área de mercado servida por la empresa. La departamentalización por base territorial la utilizan las empresas que cubren grandes áreas geográficas y mercados extensos.
Por clientela (consumidores o usuarios o clientes)	Implica la diferenciación y agrupación de las actividades según el tipo de persona o agencia para la que se realiza el trabajo. Las características de los clientes (edad, nivel socioeconómico, hábitos de compras, etc.) constituyen la base de esta estrategia totalmente centrada en el cliente, que refleja el énfasis en el consumidor del producto o servicio ofrecido por la empresa y es recomendada cuando la empresa trata con diferentes tipos de clientes que presentan características y necesidades diferentes.
Por proceso	Denominada también agrupación por proceso o departamentalización por fases del proceso o por procesamiento, e incluso por el tipo de equipo. Está restringida prácticamente a aplicaciones del nivel operacional de las empresas industriales y de servicios, en especial en las áreas productivas o de operaciones. La diferenciación y agrupación se realizan mediante la secuencia del proceso productivo u operacional o mediante la distribución física y la disposición racional del equipo utilizado.
Por proyectos	Implica la diferenciación y agrupación de las actividades de acuerdo con las salidas y los resultados (outputs) relativos a uno o varios proyectos de la empresa. La departamentalización por proyectos requiere una estructura organizacional flexible y cambiante capaz de adaptarse con rapidez y sin consecuencias imprevistas a las necesidades de cada proyecto que va a desarrollarse y ejecutarse durante determinado periodo.
Estructura matricial	Es una de las formas de organización recientemente desarrolladas, cuya utilización ha tenido éxito en situaciones en que la complejidad constituye el mayor desafío. También se denomina matriz u organización en *gríd*. La esencia de la organización matricial es la combinación de formas de departamentalización funcional y de producto o de proyecto en la misma estructura organizacional. Es una estructura mixta, de doble entrada. La organización funcional es vertical y la organización por producto o proyecto es horizontal, y ambas se encuentran superpuestas.

Fuente: Elaboración propia con base en Chiavenato, I. (2001). *Administración de empresas, Teoría y práctica*. México. Limusa (pp. 236-251).

Organigramas

Para representar los sistemas de organización se recurre a una serie de técnicas, consideradas por Münch (2007, p. 47) como "las herramientas necesarias para llevar a cabo una organización racional". Refiere de igual forma que son indispensables durante el proceso de organización y deben aplicarse de acuerdo con las necesidades de cada grupo social, entre las principales se pueden describir: Organigramas, Manuales, Diagramas de procedimientos o de flujo, Carta de distribución del trabajo o de actividades.

De las más comunes encontramos las Cartas o Gráficas de Organización, mejor conocidos como Organigramas, mismos que permiten una representación intuitiva y objetiva, por ser, según Reyes Ponce (2013, p. 226), "hojas o cartulinas en las que cada puesto de un jefe se representa por un cuadro que encierra el nombre de ese puesto, (y en ocasiones de quien lo ocupa) representándose, por la unión de los cuadros mediante líneas, los canales de autoridad y responsabilidad"; al respecto Münch (2007 p. 47) refiere que "son representaciones gráficas de la estructura formal de una organización. Muestran las interrelaciones, las funciones, los niveles jerárquicos, las obligaciones y la autoridad existentes dentro de una organización".

ORGANIGRAMAS	
¿Para qué sirven?	• Muestran la división de funciones, los niveles jerárquicos, las líneas de autoridad y responsabilidad, los canales formales de la comunicación, la naturaleza lineal o staff del departamento, los jefes de cada grupo de empleados, trabajadores, etc., así como las relaciones que existen entre los diversos puestos de la empresa y en cada departamento o sección.
¿Qué requisitos deben reunir?	• Deben ser claros y precisos. • Representan la estructura del cuerpo administrativo y no a los trabajadores o empleados de carácter ordinario. • Deben contener principalmente los nombres de las funciones o puestos y si se desea el nombre de las personas que las desempeñen u ocupen. • No deben representar un número muy grande de elementos de organización.

Fuente: Elaboración propia con base en Reyes, A. (2014). *Administración de empresas, Teoría y práctica*. México. Limusa (pp. 226-233)

Los organigramas pueden ser verticales, horizontales, circulares y escalares, según se presentan a continuación:

Verticales, cada puesto subordinado a otro se representa por cuadros en un nivel inferior, ligados a aquél por líneas que representan la comunicación de responsabilidad y autoridad; son las más usadas y fácilmente comprendidas e indican en forma objetiva las jerarquías del personal.

Horizontales, se representan los mismos elementos que en el anterior y en la misma forma, sólo que comenzando el nivel máximo jerárquico a la izquierda y sucesivamente se van colocando jerárquicamente a la derecha.

Circulares, se forman por un cuadro central (autoridad máxima) y a su alrededor se trazan círculos concéntricos cada uno de los cuales constituye un nivel de organización, jefes inmediatos y se ligan mediante líneas que representan los canales de autoridad y responsabilidad; señalan la importancia de los niveles jerárquicos, eliminan o disminuyen la idea del status más alto o más bajo y permiten colocar mayor número de puestos en el mismo nivel.

Escalar, se señalan con distintas sangrías en el margen izquierdo los niveles jerárquicos, ayudándose de líneas que señalan dichos márgenes.



SUBPRODUCTO 2. *ORGANIGRAMA*



Propósito de la actividad: Diseñar el organigrama del caso de estudio elegido.

Indicaciones:

1. Mediante trabajo colaborativo y de acuerdo a las indicaciones del docente, realicen una propuesta de Organigrama para el caso de estudio elegido.
2. Agreguen una breve justificación relacionada con el diseño del organigrama diseñado.
3. Al final del organigrama debes incluir una reflexión personal en la cual comentes acerca de la importancia de contar con un organigrama en una empresa.
4. Con base en las indicaciones del docente comparte la actividad con tus compañeros del grupo.

2.2.2.3 Funciones y responsabilidades

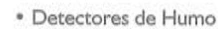
Una vez establecidos los niveles jerárquicos y definidas las responsabilidades por departamento, es necesario establecer con claridad cada una de las actividades que deberán realizarse por cada puesto de trabajo.

Para Reyes Ponce (2014, p. 241) el puesto puede definirse como una unidad de trabajo específica e impersonal; es decir:

a) *Unidad de trabajo*, determinación última de lo que cada hombre concreto debe hacer.
b) *Específica*, el puesto se constituye con lo que "debe hacerse" y "lo que se requiere que el trabajador tenga para poder ocuparlo".
c) *Impersonal*, el puesto puede estar ocupado por varias personas simultáneamente.



















24. Funciones y Responsabilidades.



ACTIVIDAD DE APRENDIZAJE 8. *CUESTIONARIO*

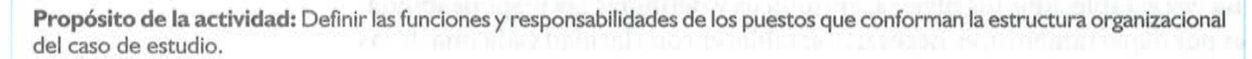
Propósito de la actividad: Reflexionar acerca de la importancia de las funciones y responsabilidades de los integrantes de una organización.

Indicaciones:

1. Mediante trabajo colaborativo y de acuerdo a las indicaciones del docente, responde las siguientes preguntas:
   a) ¿Por qué es importante definir las funciones en una organización?
   b) ¿Con base en qué han definido las funciones y responsabilidades de los integrantes del equipo con el cual estás desarrollando el plan de mejora de la presente asignatura?
   c) ¿Cuáles pueden ser las consecuencias de no dejar claramente definidas las funciones y responsabilidades en una organización?
2. Con base en las indicaciones del docente compartan la actividad con tus compañeros del grupo.



SUBPRODUCTO 3. *PRESENTACIÓN ELECTRÓNICA*



Propósito de la actividad: Definir las funciones y responsabilidades de los puestos que conforman la estructura organizacional del caso de estudio.

Indicaciones:

1. Mediante trabajo colaborativo y de acuerdo a las indicaciones del docente, definan las funciones y responsabilidades de los puestos que conforman la estructura organizacional del caso de estudio.
2. Elabora una presentación electrónica que contenga los siguientes elementos:
   a) Presentación. En este apartado se debe mencionar en qué consiste el trabajo, así como un breve diagnóstico relacionado con la necesidad de definir funciones y responsabilidades.
   b) Descripción de las funciones y responsabilidades de cada uno de los puestos del caso de estudio elegido. Para esta actividad retoma el organigrama elaborado con anterioridad (*Subproducto* 2).
3. Apóyate en la tabla siguiente para describir las funciones y responsabilidades del puesto que corresponda.

Nombre de la empresa			
Nombre del puesto			
Descripción genérica del puesto			
Área/Departamento	Puesto del jefe directo	Puestos a su cargo	Fecha de elaboración
Funciones y Responsabilidades			
Comentarios			

4. Al final de la presentación electrónica debes incluir una conclusión personal en la cual comentes acerca de la importancia de definir las funciones y responsabilidades en una organización.
5. Con base en las indicaciones del docente comparte la actividad con tus compañeros del grupo.



PRODUCTO INTEGRADOR. PLAN DE MEJORA DE LA FASE MECÁNICA DEL PROCESO ADMINISTRATIVO

Propósito de la actividad: Formular el producto integrador de la unidad: Plan de mejora de la fase mecánica del proceso administrativo.

Indicaciones:

1. Mediante trabajo colaborativo y de acuerdo a las indicaciones del docente, elaborar el plan de mejora de la fase mecánica del proceso administrativo para el caso de estudio elegido.
2. Para realizar esta actividad se recomienda retomar algunas actividades previamente realizadas, y, en su caso mejorarlas, atendiendo las indicaciones del docente.
3. El plan de mejora debe contener los siguientes elementos:
   - *Presentación*. En este apartado se debe mencionar:
     a) Cuáles son las características generales del caso de estudio y qué problema se pretende resolver. Esto, desde la perspectiva de la fase mecánica del proceso administrativo.
     b) Cuál es la relevancia de la *Planeación y Organización* en el proceso administrativo.
     c) A qué enfoques o teorías de la administración corresponden las ideas utilizados para realizar el trabajo.
   - *Diagnóstico*. Presentar un breve diagnóstico de cada una de las etapas de la fase mecánica, de acuerdo al caso de estudio elegido
   - *Propuesta de mejora a la fase de planeación*. En este apartado se describen las propuestas de cada uno de los siguientes elementos explicando la metodología utilizada para su diseño:
     a) Misión
     b) Visión
     c) Valores
     d) Objetivos y metas
     d) Políticas
   - *Propuesta de mejora a la fase de Organización*. En este apartado se deben plantear las propuestas de cada uno de los siguientes elementos explicando la metodología utilizada para su diseño.
     a) Organigrama
     b) Funciones y responsabilidades
4. *Conclusión personal*: Este apartado se debe realizar de manera individual, y en el debes comentar cuáles son los beneficios de la propuesta y cuáles son tus recomendaciones para su implementación y seguimiento.
5. Fuentes.
6. Anexos: fotografías, formatos, etc.
7. Los criterios de extensión y forma serán definidos por el docente.
8. Con base en las indicaciones del docente comparte la actividad con tus compañeros del grupo.

BIBLIOGRAFÍA

Alcaraz, R. (2011). *Emprendedor de éxito* (4ª ed.).México. McGraw Hill.

Chiavenato, I. (2001). *Administración, Proceso administrativo*. Colombia. Mc Graw Hill.

Hernández, S. (2006). *Introducción a la administración. Teoría general administrativa: origen, evolución y vanguardia*. México. Mc Graw Hill.

Mondy, W. y Noe, R. (2005). *Administración de recursos humanos* (9ª ed.). México. Pearson Prentice- Hall.

Morales A. y Morales J. (2014). *Planeación financiera*. México. Patria.

Münch L. (2007). *Administración, escuelas, proceso administrativo, áreas funcionales y desarrollo emprendedor*. México. Pearson.

Münch L. y García M. (2009). *Fundamentos de Administración*. México. Trillas.

Reyes, A. (2013). *Administración de empresas. Teoría y práctica (segunda parte)*. México. Limusa.

Reyes, A. (2014). *Administración de empresas. Teoría y práctica*. México (primera parte). Limusa.

Reyes, A. (2007). *Administración moderna*. México. Limusa.

Unidad 3

Fase dinámica del proceso administrativo

COMPETENCIAS A DESARROLLAR

Competencias Genéricas

1. Se conoce valora a sí mismo y aborda problemas y retos teniendo en cuenta los objetivos que persigue.
   1.3 Analiza críticamente los factores que influyen en su toma de decisiones.
4. Escucha, interpreta y emite mensajes pertinentes en distintos contextos mediante la utilización de medios, códigos y herramientas apropiados.
   4.2 Aplica diversas estrategias comunicativas según quienes sean sus interlocutores, el contexto en el que se encuentran, y los objetivos que persigue.
5. Desarrolla innovaciones y propone soluciones a problemas a partir de métodos establecidos.
   5.6 Utiliza las tecnologías de la información y comunicación para procesar e interpretar información.
8. Participa y colabora de manera efectiva en equipos diversos.
   8.2 Aporta puntos de vista con apertura y considera los de otras personas de manera reflexiva.

Competencia Disciplinar Extendida de Ciencias Sociales

CSE-6. Aplica principios y estrategias de administración considerando factores y elementos fundamentales que intervienen en la productividad y competitividad de una organización, desde una perspectiva empresarial o emprendedora.

Propósito: Aplica la fase dinámica del proceso administrativo en un pequeño negocio o proyecto emprendedor, considerando factores y elementos de productividad y competitividad así como del entorno socioeconómico y ambiental, para incrementar las posibilidades de éxito de la empresa.

SABERES A DESARROLLAR

Conceptuales

- Define el concepto de Integración de personal.
- Describe los elementos de la fase de Integración de personal.
- Define el concepto de Dirección.
- Describe los elementos de la fase de Dirección.
- Define el concepto de Control.
- Describe los elementos de la fase de Control.



Procedimentales

- Explica la importancia de la Integración de personal, Dirección y Control en la administración de organizaciones.
- Analiza el impacto de la administración de los recursos humanos en pequeños negocios.
- Analiza el impacto de los elementos de la fase de Dirección en los resultados de pequeños negocios.
- Analiza el impacto de la fase de Control en los resultados de pequeños negocios.

Actitudinales

- Valora la importancia de la Integración de personal, Dirección y Control, como fases del proceso administrativo.
- Utiliza responsablemente las tecnologías de información y comunicación.
- Participa responsablemente en la discusión de ideas.
- Muestra interés por el trabajo en equipo.



EVALUACIÓN DE CONOCIMIENTOS PREVIOS



Propósito de la actividad: Explorar el nivel de tus conocimientos previos, respecto a los temas que se abordarán en esta unidad.

Indicaciones:

- Responde las siguientes preguntas sin consultar fuente alguna, es decir, solamente con lo que conozcas del tema.

No.	PREGUNTA	RESPUESTA
1	Situándonos en el ámbito de las empresas ¿qué entiendes por integración de personal?	
2	¿De qué manera interpretas el concepto reclutamiento de personal?	
3	¿Qué tan relevante es realizar un adecuado proceso de selección y contratación del personal? ¿por qué?	
4	¿Qué entiendes por inducción del personal?	
5	Desde la perspectiva del proceso administrativo ¿cómo defines el concepto de Dirección?	
6	¿De qué manera favorece o afecta a una empresa las decisiones que toma un gerente, directivo o propietario?	
7	La motivación, liderazgo y comunicación son elementos de la fase de Dirección ¿Cuál es el rol del administrador en cada uno de ellos?	
8	Desde la perspectiva del proceso administrativo ¿Cómo defines el concepto de Control?	
9	¿Cuál es la relación entra las fases de planeación y control?	
10	El establecimiento de estándares, la medición, comparación y acciones correctivas son elementos de la fase de Control ¿Cómo influyen cada uno de ellos en la operación de una empresa?	

3.1 Integración de personal

El recurso humano es una de los elementos más dinámicos y vulnerables al interior de la empresa. Los desafíos actuales y las demandas y restricciones que implican un estilo de vida inmerso en una creciente globalización, han contribuido a grandes cambios en el ámbito científico, tecnológico y de las relaciones humanas, lo cual ha impactado notablemente en la integración de personal a las organizaciones.

La integración de personal como elemento del proceso administrativo, es la fase a través de la cual el administrador, gerente o propietario, analiza los puestos de la empresa para satisfacer los requerimientos de personal, actuales y futuros.



Glosario

Recursos humanos

"Son las personas que ingresan, permanecen y participan en la organización, sea cual sea su nivel jerárquico o su tarea".

Chiavenato (2007, p. 94)

3.1.1. Importancia de la integración de personal

En virtud de los constantes cambios a nivel mundial, cada vez es más complejo para las organizaciones sostener un manejo eficiente de su capital humano, lo cual puede ocasionar crisis en los procesos directamente relacionados con la integración de personal.

En atención a que el capital humano es el elemento más valioso de una organización, diseñar e implementar procesos que satisfagan los requerimientos de integración de personal se convierte en una tarea esencial para las empresas competitivas.

Koontz et al. (2012, p. 593), plantean que aunque no existen fundamentos universalmente aceptados para la integración de personal, existen dos principios los cuales se pueden considerar útiles para la integración.

1. *Principio del objetivo de integración de personal.* Consiste en garantizar que los espacios de la organización queden ocupados por personal calificado, que sea capaz, y que esté dispuesto a ocuparlos.
2. *Principio de integración de personal.* Entre más nítida sea la definición de las funciones de la organización y sus requisitos humanos, y entre mejores sean las técnicas de evaluación administrativa y la capacitación empleada, mayor será la calidad administrativa.



Sabías que...

Los recursos humanos *"constituyen el único recurso vivo y dinámico de la organización, además de ser el que decide cómo manipular los demás recursos que son de por sí inertes y estáticos".*

Chiavenato (2007, p. 94)

Para Reyes (2013), una de las razones de importancia de la integración en general –incluidos elementos materiales y humanos- radica en que ésta es "el punto de contacto entre lo estático y lo dinámico; lo teórico y lo práctico" (p. 256).

En el caso particular de la integración de personal, este mismo autor refiere que las personas que habrán de realizar tareas específicas en una organización, deben cumplir con los requisitos mínimos que garanticen el cumplimiento adecuado de las actividades encomendadas.

La integración de personal como fase del proceso administrativo cuenta con cuatro elementos centrales: *Reclutamiento, Selección, Contratación e Inducción*. Sin embargo, en función de su relevancia abordaremos brevemente

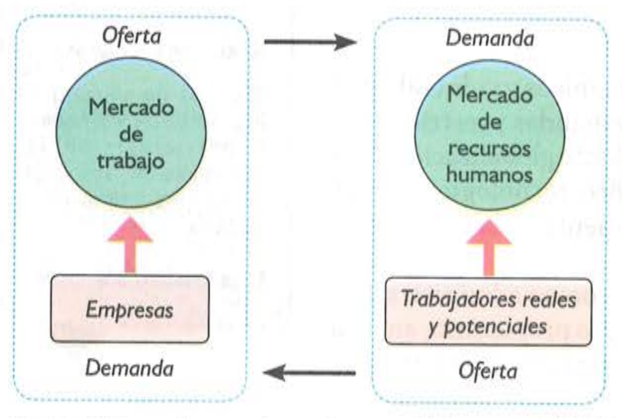


Sabías que...

El concepto moderno de recursos humanos surge en la década de 1920, en reacción al "enfoque de eficiencias" de Taylor.

dos elementos adicionales: *Mercado de trabajo* y *Mercado de recursos humanos*.

Antes de analizar los cuatro elementos básicos de la integración de personal se comentará acerca del *mercado de trabajo* y *el mercado de recursos humanos*.



Fuente: Elaboración propia con base en Chiavenato, I (2007). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones* (8ª ed). México. Mc Graw Hill

Mercado de trabajo. Éste mercado, también conocido como *mercado de empleo*, "está constituido por las ofertas de trabajo o empleo que ofrecen las organizaciones en determinado lugar o en determinada época" (Chiavenato, 2007, p. 130).

De manera muy simple se puede decir que éste mercado se conforma por los empleos que ofertan las empresas en determinadas ciudades o regiones; por consiguiente, a mayor número de empresas, mayores oportunidades de empleo para la población, lo cual como ya lo estudiaste al cursar la asignatura *Economía, empresa y sociedad*, es uno de los mayores retos de los gobiernos y la sociedad en general.

Mercado de recursos humanos. Por su parte, éste mercado se constituye "por la porción de la población que tiene condiciones para trabajar y/o está trabajando, es decir por el conjunto de personas empleadas (mercado de RH aplicado) o desempleadas (mercado de RH disponible) y aptas para el trabajo" (Chiavenato, 2007, pp. 133-134).

Si analizas la anterior aportación de Idalberto Chiavenato, notarás que es muy fácil establecer una relación con los conceptos de *población económicamente activa (PEA) y población no económicamente activa (PNEA)* que estudiaste en la asignatura *Economía, empresa y sociedad*. Al revisar ambos conceptos, aprendiste que la PEA incluye a quienes tienen empleo y los desocupados que lo buscan, mientras que una parte de la PNEA se conforma por personas que no buscan empleo, pero que en cualquier momento lo pueden empezar a hacer.

Lo ideal para la economía de un país es que ambos mercados se satisfagan mutuamente tanto en cantidad como en calidad. Cuando se hace referencia al concepto "calidad" es importante considerar dos aspectos: Por un lado empleos bien remunerados, y por otro, trabajadores que posean las competencias requeridas por las organizaciones.

La interacción entre los dos mercados se representa en el esquema mostrado en la parte superior de ésta página.

Para Chiavenato (2007, p. 134), *los candidatos son reales* "si están buscando alguna oportunidad, independientemente de que estén o no empleados y son candidatos potenciales si están en condiciones de desempeño satisfactorio, aún cuando no estén buscando oportunidades de empleo".

Proceso de integración del personal



3.1.2.1. Reclutamiento

El reclutamiento como parte de la integración de personal a las organizaciones, se realiza mediante un conjunto de técnicas con la finalidad de atraer candidatos calificados y capacitados para cubrir las vacantes que se requieren.

Objetivos:

- Proveer en forma oportuna, efectiva y al menor costo posible, el factor humano de categoría general, especializada o profesional, para la ubicación y colocación del mismo dentro de la organización.
- Contribuir mediante el oportuno suministro de personal, al logro de los objetivos de cada área que conforma la empresa, y por lo tanto a los objetivos globales de la organización.

Mondy y Noe (2005), utilizan el concepto *fuentes de reclutamiento* para referirse a "los diversos sitios donde hay personas calificadas, como colegios o competidores" (p. 128). Recuperando las aportaciones de estos autores se puede afirmar que las fuentes de reclutamiento se conforman por los espacios físicos o virtuales en los cuales se localizan los trabajadores reales o potenciales. Para Chiavenato (2007, p. 160), las técnicas de reclutamiento son "los métodos por medio de los cual la organización divulga la existencia de una oportunidad de trabajo en las fuentes de RH más adecuada".

En este sentido y como el propósito del reclutamiento es atraer el mayor número de candidatos calificados, el interesado debe utilizar las técnicas más apropiadas para cumplir de manera eficaz y eficiente con la tarea asignada.

Consideramos conveniente apoyarnos en el esquema ubicado en la parte inferior de esta página, para ejemplificar con mayor claridad lo correspondiente a fuentes de reclutamiento.



GLOSARIO

Candidatos reales

Son las personas que están buscando alguna oportunidad de trabajo, independientemente de que estén o no empleados.

Chiavenato (2007)



GLOSARIO

Candidatos potenciales

Término utilizado para referirse a las personas que aún cuando no están buscando empleo, son atractivos para las empresas debido a que presentan desempeño satisfactorio.

Chiavenato (2007)

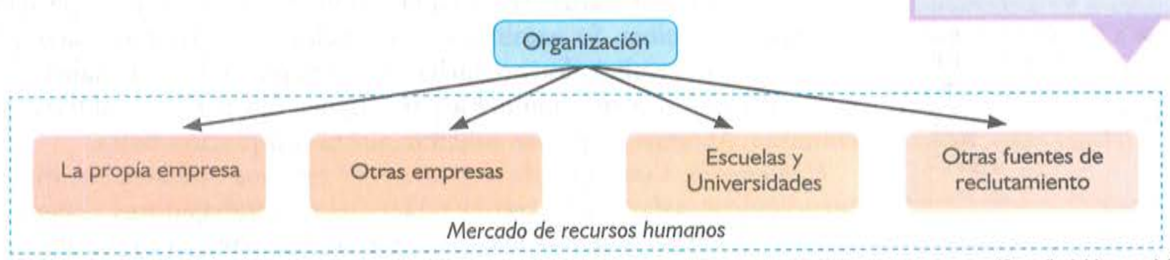
Análisis de puestos

Como ya lo aprendiste previamente, las organizaciones se conforman por áreas de nivel directivo, mandos medios y operativos, mismas que se integran por puestos definidos con base en las características de la empresa. En ese sentido y mediante una actividad previa realizada de manera colaborativa, trabajaste en la definición de funciones y responsabilidades correspondientes a la estructura organizacional del caso de estudio elegido.



SABÍAS QUE...

El área de Recursos humanos se encarga del reclutamiento, selección, formación, contratación y en su caso, despido de los trabajadores.



Fuente: Chiavenato, I (2007). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones* (8ª ed). México. Mc Graw Hill (p.155)



SABÍAS QUE...

"Mientras la descripción de puesto es un simple inventario de las tareas o responsabilidades que desempeña el ocupante de éste, el análisis de puesto es la revisión comparativa de las exigencias (requisitos) que esas tareas o responsabilidades le imponen."
(Chiavenato, 2007, p. 228)

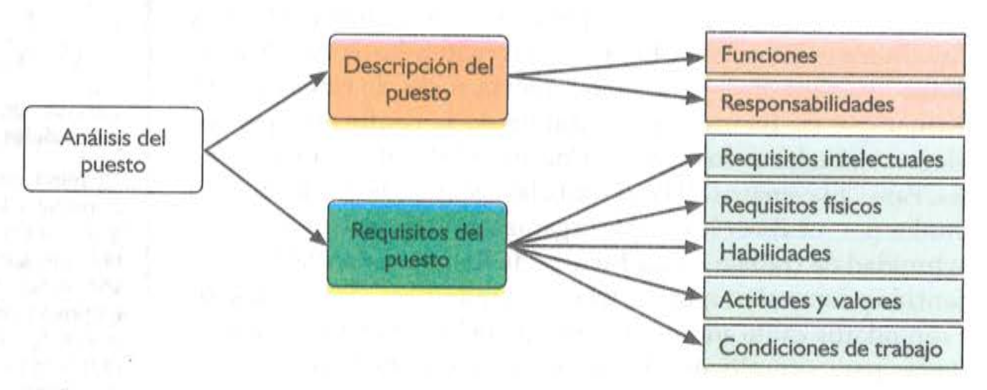
Pues bien, ante la necesidad trabajar en la integración de personal para la empresa de tu caso de estudio, inicialmente se abordará lo referente al análisis de puestos.

El análisis de puesto es una herramienta para la administración de recursos humanos mediante la cual se definen funciones, responsabilidades, requisitos intelectuales y físicos, habilidades, actitudes y valores, y las condiciones de trabajo para un puesto específico (Chiavenato, 2007, y Mondy y Noe, 2005).

Algunos autores como Mondy y Noe (2005), dividen el análisis de puestos en dos subprocesos: *Descripción del puesto* y *Especificaciones del puesto*. En este libro de texto nos apegaremos a este planteamiento.

En función de lo expuesto en el párrafo anterior, *la descripción de puestos* se define como *un subproceso mediante el cual se obtiene información relacionada con las funciones y responsabilidades de los puestos de la organización.*

De la misma manera, *especificaciones del puesto* se define como *"los requisitos que el puesto impone a su ocupante"*(Chiavenato, 2007, p. 227).



Fuente: Elaboración propia con base en Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones* (8ª ed). México. Mc Graw Hill (p. 228), y Mondy, W. y Noe, R. (2005). *Administración de recursos humanos* (9ª ed.). México. Pearson Prentice- Hall (pp. 86-87)



SABÍAS QUE...

"El análisis de puesto proporciona un resumen de los deberes y responsabilidades de un puesto, su relación con otros puestos, los conocimientos y las habilidades que se requieren y las condiciones de trabajo en que se realiza"
(Mondy y Noe, 2005, p. 87)

En virtud de que previamente se trabajó el tema funciones y responsabilidades de puestos, *en este apartado nos enfocaremos en los requisitos del puesto*, describiendo en forma no limitativa, los aspectos más comunes y representativos de cada uno de los requisitos considerados.

Requisitos intelectuales. El cumplimiento de este requisito se determina en función del nivel de escolaridad, experiencia y aptitudes. Por ejemplo, para determinados puestos operativos la escolaridad solicitada puede ser nivel bachillerato y sin experiencia previa, mientras que para otro tipo de vacante se requiera licenciatura terminada con un año mínimo de experiencia.

Requisitos físicos. Se establecen en función del esfuerzo físico o tipo de trabajo. Un trabajador operativo de un negocio de materiales para la construcción no es recomendable para alguien que padece problemas de la columna. Algunas empresas solicitan cierta complexión física.

Habilidades. Corresponde al manejo de equipos industriales, oficina o tecnológicos, así como de trato y relaciones con trabajadores y clientes. El manejo de idiomas se puede considerar en esta parte, aunque algunos lo ubican como requisito intelectual.

Actitudes y valores. Este requisito es muy importante ya que el futuro empleado debe compartir los valores que promueve la organización, y desempeñarse dentro conductas específicas. Por ejemplo, una persona que participa fuera y dentro de su trabajo en actividades ecológicas, puede llamar la atención de una empresa que promueve la protección al ambiente más allá de sus procesos productivos.

Condiciones de trabajo. El ambiente físico, horarios, riesgos, días de descanso, viajes, conforman principalmente este aspecto. Tiene alguna relación con los requisitos físicos, aunque es más amplio. Por ejemplo, toma especial relevancia para personas que trabajan en empresas o instituciones de seguridad, obreros o ingenieros que se desempeñan en minas, agentes de ventas que continuamente salen de viaje, puestos que requieren la rotación de turnos. Aunque por su carácter discriminatorio pueda generar polémica, este aspecto influye para determinar requisitos relacionados con la edad y estado civil.



ACTIVIDAD DE APRENDIZAJE 1. *ANÁLISIS DE OFERTAS DE EMPLEO*

Propósito de la actividad: Analizar publicaciones de ofertas de empleo reales obtenidas de internet.

Indicaciones:

1. Mediante trabajo colaborativo y de acuerdo a las indicaciones del docente, elijan y analicen una de las publicaciones de empleo mostradas.
2. Identifiquen y describan los elementos correspondientes a la descripción del puesto y los requisitos del puesto.
3. Apóyense en la tabla abajo mostrada para realizar lo solicitado en el punto anterior.
4. Una vez que complementen la tabla, de manera colaborativa y argumentada respondan los siguientes cuestionamientos:

   ¿Hacia qué tipo de aspectos se orientan los requisitos? Intelectuales, Físicos, Habilidades, Actitudes y Valores, Condiciones de trabajo. ¿Consideran que faltó enfatizar más en algunos de ellos?

   ¿Se aprecia relación entre la descripción del puesto y los requisitos del puesto?

   ¿En qué se debe enfocar más una publicación de empleo, en las funciones y responsabilidades, o en los requisitos?
5. Con base en las indicaciones del docente comparte la actividad con tus compañeros del grupo.

Nombre de la empresa	
Nombre del puesto	
Descripción del puesto Funciones y Responsabilidades	
Requisitos	

Top MKT, S.A. de C.V.
Importante agencia de Marketing Promocional

SOLICITA:

Community Manager para gestionar la comunicación de marcas y empresa en redes sociales en México.

REQUISITOS:

- Edad: 25 a 40 años
- Sexo: Indistinto
- Último grado de estudios: Ciencias de la Comunicación, Relaciones Publicas o Mercadotecnia
- Experiencia: 3 años en marketing digital y monitoreo de redes sociales para posicionamiento de marca o empresa. Indispensable giro de agencia de marketing promocional o BTL.

COMPETENCIAS:
Excelente presentación, organizado, dinámico, creativo, con excelente capacidad de análisis, trabajo en equipo y bajo presión, trabajar por objetivos, con alto interés por la tecnología y nuevas tendencias en marketing y ventas, buena redacción, excelente ortografía, manejo de office, inglés 60% escrito y hablado; deseable experiencia en el uso de Radian 6.

FUNCIONES:
Desarrollar estrategias de comunicación redes sociales y marketing digital; generación y actualización de contenido permanente para redes sociales, ventas. Publicaciones (Facebook, Twitter, YouTube, sitios web, Blogs, etc.)

- Contestar comentarios
- Responder preguntas
- Atender contingencias
- Creación de artículos
- Control y manejo de páginas sociales
- Investigación de contenidos
- Análisis, valoración y presentación de datos estadísticos
- Organizar los perfiles en redes sociales
- Generar y sostener conversaciones con seguidores
- Generar tráfico a la Web
- General manuales de comunicación para cada perfil
- Generar la estrategia social orgánica
- Reportes estadísticos sociales y análisis
- Segmentación del público objetivo
- Liderar una crisis de reputación
- Coordinar campañas sociales
- Registro de buenas prácticas

OFRECEMOS:

- Sueldo: 13,000 Mensuales, más bono 2,000
- Prestaciones de Ley
- Fondo de ahorro del 6%
- Seguro de vida después de los 4 meses
- Bono de puntualidad y asistencia (quincenal)
- Horario de Lunes a Viernes de 9:00 a 18:00 hrs
- Excelente ambiente laboral

Fuente: OCC https://www.occ.com.mx/empleo/oferta/10510211-community-manager?rank=13&page=1&type=0&uuid=&ai=false&showseo=true&returnURL=%2Fempleos-en-mexico-y-el-mundo%2Fgerente-general%2313, consultado el 18 de diciembre de 2017

GRUPO SADASI

Empresa con más de 40 años en el mercado, siendo reconocida por la construcción y venta de casas en diferentes estados de la república.

Manteniendo los más altos estándares de calidad y cumpliendo con normas establecidas para que se construyan desarrollos de alta calidad, plusvalía, con equipamiento, escuelas, áreas verdes, en los desarrollos.

SOLICITA:

RESIDENTE DE OBRA EDIFICACIÓN Y RESIDENTE DE OBRA URBANIZACIÓN

REQUISITOS:

- Escolaridad: Licenciatura en Arquitectura, Ingeniería Civil o carrera afín (Titulado)
- Edad: 27-35 años
- Manejo de programas: Autocad, Corel, Opus,
- Manejo de materiales y equipo de construcción
- Experiencia necesaria: Administración de obra en proyectos comerciales o habitacionales (3 años indispensable)
- Asegurar el cumplimiento de compromisos en tiempo y forma mediante la estricta supervisión y control del proceso de construcción
- Implementar estrategias de negociación para optimizar recursos
- Asegurar la calidad en la construcción

COMPETENCIAS:

- Manejo de Personal
- Enfocado a resultados.
- Habilidad para resolver problemas
- Trabajo bajo presión
- Tolerancia a la frustración
- Enfoque al detalle y organización.
- Proactivo

FUNCIONES:

- Supervisión de obra.
- Concretos
- Acabados
- Instalaciones, eléctricas, sanitarias e hidráulicas.
- Reportes fotográficos.
- Generadores de obra

OFRECEMOS:

- Prestaciones de Ley y Superiores
- Uniformes
- Comedor
- Trabajo estable

Fuente: OCC https://www.occ.com.mx/empleo/oferta/10557293-residente-de-obra-edificacion-y-urbanizacion-?rank=5&page=1&type=0&uuid=&ai=false&showseo=true&returnURL=%2Fempleos-en-mexico-y-el-mundo%2Fresidente-de-obra%235,consultado el 18 de diciembre de 2017



ACTIVIDAD DE APRENDIZAJE 2. *ANÁLISIS DE PUESTOS*

Propósito de la actividad: Efectuar el análisis de puestos de la empresa del caso de estudio elegido.

Indicaciones:

1. Mediante trabajo colaborativo y de acuerdo a las indicaciones del docente, realicen el análisis de puestos de al menos dos puestos del caso de estudio elegido.
2. Apóyense en la tabla abajo mostrada para realizar lo solicitado en el punto anterior.
3. Con base en las indicaciones del docente comparte la actividad con tus compañeros del grupo.

Nombre de la empresa				
Nombre del puesto				
Descripción genérica				
Salario bruto mensual	Área / Departamento	Puesto del jefe directo	Puesto a su cargo	Fecha de elaboración
Descripción del puesto Funciones y Responsabilidades				
Requisitos del puesto				



GLOSARIO

Promoción

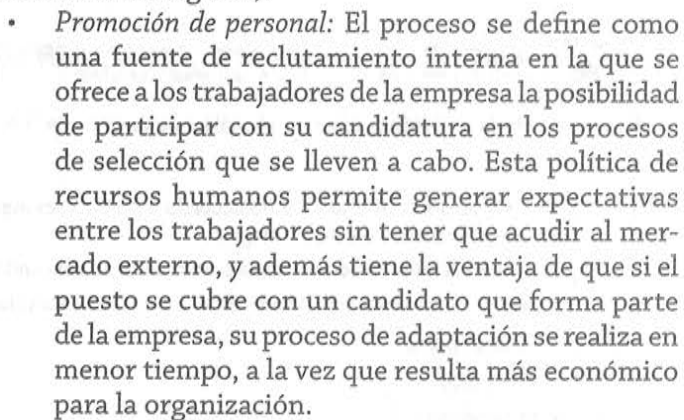
"Cambio dentro de una organización hacia un puesto más alto con mayores responsabilidades y que requiere habilidades más avanzadas" (Koontz et al., 2012, p. 305).

Reclutamiento Interno y Externo

Dando por hecho que previamente se realizó un proceso de planeación mediante el cual se identificaron los requerimientos de personal y que el propietario o responsable de recursos humanos autorizó una nueva contratación, el proceso de reclutamiento inicia con la búsqueda de candidatos a partir de fuentes internas o externas, utilizando diferentes medios para atraer a los trabajadores reales y potenciales, y se da por terminado cuando se logra cubrir la vacante.

Reclutamiento Interno: El reclutamiento es interno cuando al presentarse determinada vacante la empresa intenta cubrirla mediante la reubicación de sus empleados los cuales pueden ser *ascendidos* (movimiento vertical), *transferidos* (movimiento horizontal), o *mediante transferencia con promoción* (movimiento diagonal).





- *Promoción de personal:* El proceso se define como una fuente de reclutamiento interna en la que se ofrece a los trabajadores de la empresa la posibilidad de participar con su candidatura en los procesos de selección que se lleven a cabo. Esta política de recursos humanos permite generar expectativas entre los trabajadores sin tener que acudir al mercado externo, y además tiene la ventaja de que si el puesto se cubre con un candidato que forma parte de la empresa, su proceso de adaptación se realiza en menor tiempo, a la vez que resulta más económico para la organización.
- *Transferencia de personal:* Esta fuente de reclutamiento interno se presenta cuando se reubica un trabajador dentro de la misma empresa, ya sea en forma horizontal o diagonal. Algunas organizaciones utilizan este mecanismo para promover el desarrollo y adquisición de nuevas competencias laborales. Así, la persona conoce más de la empresa y sus procesos, generando una mayor motivación. De la misma manera, un gran número de administradores de recursos humanos consideran que el traslado de personal contribuye para que el trabajador asuma nuevos retos dentro de la organización y fortalezca sus relaciones con los demás miembros del equipo.



SABÍAS QUE...

El termino Recursos humanos se utilizaba para identificar a uno de los tres factores de producción, también conocido como trabajo (los otros dos son tierra y capital). Como tal, durante muchos años se consideraba como un recurso más: predecible y poco diferenciable.

Idalberto Chiavenato (2007) opina de la siguiente manera sobre traslado o transferencia de personal:

> "Ocurren mediante un movimiento lateral de los empleados dentro de la organización. La transferencia puede ocurrir por iniciativa de la organización o del empleado y cumple con diversos propósitos. Permite que la organización se reestructure con la creación o cierre de departamentos en función de sus necesidades, esto provoca la reubicación de las personas en puestos del mismo nivel jerárquico". (p. 357).

Elegir si se utiliza el reclutamiento interno debe ser una decisión basada en diferentes aspectos y no solo en apreciaciones personales, sin dejar de reconocer el gran valor de la experiencia en el manejo del recurso humano, incluido en ello el conocimiento acerca de la conducta de las personas bajo ciertas circunstancias. Por lo tanto, se recomienda valorar información relacionada con los resultados de exámenes de selección (si se aplicaron), evaluaciones de desempeño (formal o informal), así como los progresos observados en el trabajador a partir de cursos, talleres o programas de capacitación, entre otros.

Informar adecuadamente a la planta laboral que se pretende cubrir una vacante con personal de la propia organización se ha convertido en una estrategia muy favorable para motivar a los empleados, ya que todo trabajador que considere que cuenta con las competencias para postularse se sentirá valorado. Sin embargo, es importante ser muy claros en los requisitos y exigencias del puesto para que una buena intención no se convierta en un problema.

Más allá de las competencias laborales, los administradores de recursos humanos consideran el potencial de desarrollo de trabajador, lo cual consiste en identificar las posibilidades de adaptación o crecimiento del empleado en su nuevo puesto.

Otro aspecto a considerar son las recomendaciones de los propios empleados, es decir, en empresas con un ambiente laboral muy positivo los trabajadores promueven a sus propios compañeros; sin embargo, es importante no perder de vista lo expuesto en párrafos anteriores ya que no se trata de un asunto de popularidad.

Reclutamiento externo: Se presenta cuando al existir una vacante o crearse un nuevo puesto, se decide cubrirla con personal que no forma parte de la empresa. Para atraer a los candidatos se utilizan diversas técnicas las cuales se eligen en función de las características del puesto y de la organización.

Las fuentes de reclutamiento externas pueden ser bolsas de trabajo, sindicatos, universidades, escuelas, asociaciones, otras empresas del sector, portales de empleo de gobierno, agencias de colocación, entre otras.

Para Mondy y Noe (2005), se requiere el reclutamiento externo cuando se presenta lo siguiente:

1. Es necesario ocupar puestos de primer ingreso
2. La organización demanda habilidades que no poseen los actuales trabajadores
3. Son necesarias nuevas y diversas ideas



Para atraer al personal las empresas utilizan diferentes *técnicas de reclutamiento*, dentro de las cuales se encuentra la publicación de ofertas de trabajo en portales de empleo, páginas de empleo propias, redes sociales, anuncios en periódicos, radio y televisión, revistas especializadas, intercambios de cartera, así como carteles o anuncios en sitios cercanos a la empresa.

Adicionalmente algunas empresas establecen comunicación con sindicatos, asociaciones, escuelas y universidades para divulgar ofertas de trabajo actuales o futuras. Otras más establecen vínculos con dependencias de gobierno para atraer trabajadores mediante conferencias o ferias de empleo.

En función de sus necesidades, las empresas toman la decisión de realizar el reclutamiento de manera directa o a través de agencias de empleo, sean éstas públicas o privadas.

Algunas empresas del sector privado que realizan ésta y otras actividades relacionadas con la administración de recursos humanos y que cuentan con bolsa de trabajo en línea son: *Adecco, Manpower Group, OCC* y *Amedirh*. En las plataformas que operan éstas organizaciones el trabajador puede postularse mediante un registro muy sencillo. De igual forma, las empresas pueden abrir una cuenta para estar publicando sus requerimientos de personal. Por consiguiente, estos espacios funcionan como fuente de reclutamiento y se utilizan como técnica.

Una de las ventajas para el trabajador lo constituye el hecho de que en la mayoría de las bolsas de trabajo en línea los servicios son gratuitos para él. Por otro lado, generalmente estas consultoras de recursos humanos trabajan con empresas formales, es decir, en caso de que el trabajador sea contratado por lo general se le otorgan las prestaciones de Ley.



1. Adecco.

Ante el crecimiento exponencial de personas que utilizan dispositivos móviles como *smartphones* y tabletas, un gran número de empresas que proporcionan servicios para la administración de recursos humanos están desarrollando aplicaciones para facilitar, agilizar y economizar el reclutamiento y selección de personal.

Algunas empresas que operan a nivel nacional e internacional como Banco Santander, realizan el reclutamiento a través de su propia página de empleo y también publican sus ofertas en sitios como OCC.



2. Portal de empleo Banco Santander en España.

Por su parte, el gobierno federal por conducto de la Secretaría de Trabajo y Previsión Social, a través del Servicio Nacional de Empleo opera un portal que permite vincular empresas y trabajadores. Este espacio se denomina el *portal del empleo* y se encuentra disponible en la dirección www.empleo.gob.mx.

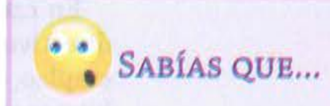
En este portal trabajadores y empresas encuentran un espacio virtual favorable para satisfacer las necesidades de ambos. Aquí, cualquier persona que tenga interés en mejorar sus conocimientos y habilidades lo puede hacer mediante los cursos en línea que se ofrecen, los cuales son gratuitos y se desarrollan en alianza con otras organizaciones.



3. Ferias de empleo.



4. Portal de empleo.



El servicio Nacional de Empleo (SNE) es la institución pública, a nivel nacional, que tiene como principales objetivos facilitar la vinculación entre oferentes y demandantes de empleo, orientar a los buscadores de empleo y apoyar su calificación, así como auxiliar a las empresas en la búsqueda de candidatos para cubrir sus vacantes de empleo.

https://www.empleo.gob.mx/SNE

3.1.2.1 Reclutamiento en pequeños negocios

En el caso de las micro y pequeñas empresas, al no contar con un departamento o área específica para reclutamiento, selección y contratación de personal, necesitan establecer procedimientos para obtener información confiable y representativa de las características del puesto, así como de los ofrecimientos por parte de la empresa. No olvidemos que estamos ante una negociación de interés mutuo, es decir, el trabajador pretende obtener un empleo que satisfaga sus expectativas, y la empresa en atraer al mejor talento humano. A través del reclutamiento se establece el primer contacto entre empresa y trabajador, por consiguiente, es necesario proporcionar información que ayude a llamar la atención de trabajadores reales y potenciales.



5. Bolsa de trabajo en Facebook.

Es importante no perder de vista lo anterior ya que de acuerdo a una *Encuesta de escasez de talento 2016/2017* realizada por *Manpower Group*, el 40% de los empleadores enfrentan dificultades para cubrir posiciones.

Como puedes observar, existen diversas técnicas para el reclutamiento externo; sin embargo, en función de las características de la vacante, las



SABÍAS QUE...

De acuerdo a la *Encuesta de escazes de talento 2016/2017* realizada por *Manpower Group*, el 40% de los empleadores enfrentan dificultades para cubrir posiciones.

empresas deben elegir cuál es la que mejor responde a sus necesidades. De esta manera, si la intención es contratar puestos operativos, se puede recurrir a las ferias de empleo, periódico, revistas, volantes, redes sociales, radio, carteles o inclusive el perifoneo.

En los últimos años, las redes sociales se han convertido en un medio muy utilizado para reclutar personal. Por ejemplo, por su economía y número de usuarios, Facebook es un canal atractivo para negocios formales o informales generalmente micro y pequeños, aunque cada vez se están incorporando más empresas medianas y grandes. Otra característica que se observa en los empleos que se publican en los grupos de esta red, es que tienen una orientación más temporal que permanente.

En cambio, si la intención es atraer personal para mandos medios y directivos, se puede establecer contacto con dependencias promotoras de empleo, colegios, asociaciones, universidades y consultoras de recursos humanos.

Algunas organizaciones realizan el reclutamiento como actividad constante y no solo de forma esporádica. Lo anterior les permite conformar un banco de datos al cual se puede recurrir en función de la demanda de personal.

En conclusión, es necesario planear e implementar eficaz y eficientemente las actividades, para evitar un reclutamiento inadecuado que pueda concluir en contrataciones que poco favorecen al propósito inicial.



ACTIVIDAD DE APRENDIZAJE 3. *CUADRO COMPARATIVO*

Propósito de la actividad: Identificar las ventajas y desventajas del reclutamiento interno y externo.

Indicaciones:

1. A partir de las indicaciones del docente, de manera individual realiza la lectura del apartado correspondiente a *Reclutamiento interno y externo.*
2. Mediante trabajo colaborativo identifica ideas claves que te permitan complementar el siguiente cuadro comparativo. Adicionalmente puedes consultar otras fuentes.

Reclutamiento interno	
Ventajas	Desventajas
Reclutamiento externo	
Ventajas	Desventajas
Reflexión personal	
Fuentes consultadas	

3. Redacta una reflexión personal en la cual expliques brevemente una ventaja y desventaja indicada en el cuadro.
4. Al final anota las fuentes consultadas.



SUBPRODUCTO 1. *PUBLICACIÓN DE OFERTA DE EMPLEO*

Propósito de la actividad: Diseñar la publicación de una oferta de empleo para uno de los puestos analizados en la actividad número dos de la presente unidad.

Indicaciones:

1. Como primer paso debes definir los requisitos del puesto así como las funciones y responsabilidades del mismo. Estos elementos debes recuperarlos de la actividad de aprendizaje número dos.
2. La información del punto anterior se debe complementar con los ofrecimientos de la empresa, es decir, aquello con lo cual se pretende atraer al futuro empleado. Pare ello, con base en las indicaciones del docente indaga en fuentes bibliográficas y electrónicas acerca de las prestaciones laborales en México. Puedes consultar el artículo "Lo que debes saber sobre las prestaciones laborales", disponible en http://www.empleo.gob.mx/articulo/235/lo-que-debes-saber-sobre-las-prestaciones-laborales
3. En función de las características del puesto y de la actividad empresarial del caso de estudio elegido, selecciona la(s) técnica(s) a utilizar.
4. Con base en los resultados del punto anterior, diseña y publica la oferta de trabajo.
5. Como evidencia de la actividad colaborativa puedes presentar una imagen o video de la publicación. Adicionalmente debes presentar una reflexión personal en la cual comentes porqué consideras que serán efectivas las técnicas elegidas.
6. Con base en las indicaciones del docente se comparte la oferta de empleo.

3.1.2.2. Selección de personal

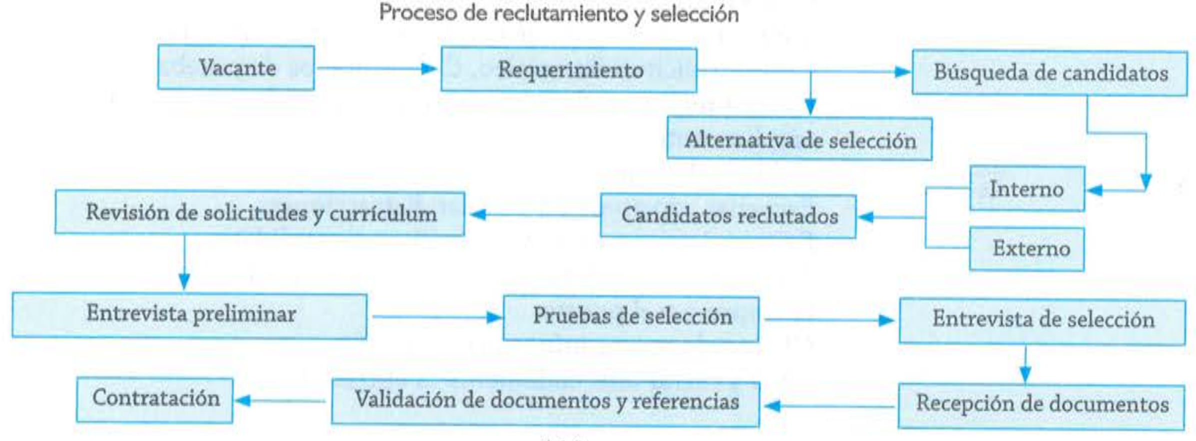
La selección de personal es un proceso mediante el cual una organización elige dentro de una lista de candidatos reclutados, la persona que satisface mejor los criterios exigidos para ocupar un puesto disponible.

Como ya lo sabes, el proceso de reclutamiento inicia con la búsqueda de candidatos a través de fuentes internas y externas, utilizando para ello diferentes técnicas, y termina cuando se recibe un número suficiente de candidatos para abastecer el proceso de selección.

En dicho proceso debe considerarse que la persona a contratar cumpla con las características que la empresa establece para desempeñar un puesto ya que los recursos humanos deben adaptarse a los objetivos, metas y cultura de la organización, y no ésta a los trabajadores.

Los anuncios donde se oferte la vacante deberán contener el nombre de la empresa, requisitos y nombre del puesto, salario, beneficios y seguros que se ofrecen, nombre, dirección, teléfono, y correo electrónico al cual deberá presentarse la solicitud.

Proceso de reclutamiento y selección



La selección es importante porque existe una gama de diferencias tanto físicas como psicológicas entre los candidatos, lo cual se centra básicamente en dos aspectos: *capacidad para aprender y forma de realizar las actividades*. Por esta razón la selección se torna como un proceso de comparación entre las características del candidato contra las especificaciones del puesto (Chiavenato, 2007).


6. Selección de personal.

A este respecto resulta importante el análisis de las palabras emitidas por Mara Swan, Vicepresidenta Executiva de Estrategia Global y Talento de *Manpower Group*, cuando afirma que "la empleabilidad depende menos de lo que ya sabes y más de tu facilidad para aprender, aplicar y adaptar".

En este marco, Chiavenato (2007, p. 169), plantea que el proceso de selección no solo "debe dar una idea actual, sino también una proyección de cómo serán en el futuro el aprendizaje y el nivel de realización".

Algunas técnicas e instrumentos empleados durante el proceso de selección son las siguientes:

a) Entrevista
La entrevista es una técnica universal de selección, ampliamente utilizada para la integración de personal; pocas personas obtienen un empleo sin antes pasar por una o varias entrevistas las cuales pueden ser formales o informales.
Cuando la entrevista está bien estructurada y ordenada, y cuando los entrevistadores se enfocan en hacer las preguntas pertinentes, la entrevista tiene amplias posibilidades de cumplir con los objetivos propuestos.
Por otro lado, una entrevista tradicional en la que se plantea a los solicitantes una serie de preguntas fortuitas en un marco informal, casi nunca ofrece información que ayude a tomar una buena decisión.

Los objetivos del entrevistador son:

- Generar un ambiente de confianza.
- Conocer un poco más de lo que se registra en la hoja de datos del candidato (solicitud de empleo, CV, resultados de pruebas)
- Hacer preguntas claras y estimular al candidato para que responda ampliamente.
- Hablar solo lo necesario.
- Escuchar con atención y evitar distracciones.
- Evitar juicios orientados a clasificar al candidato.
- Transmitir una imagen adecuada de la organización e informar sobre la empresa y el puesto.
- Obtener la mayor información posible.
- Abrir y cerrar adecuadamente la entrevista.

Los objetivos del entrevistado son:

- Ser puntual.
- Mostrar seguridad.
- Escuchar con atención.
- Responder claramente todas las preguntas.
- En su caso, ratificar sus competencias laborales.
- No interrumpir al entrevistador.
- Convencer al entrevistador de que es la mejor opción.

Es muy importante que al finalizar la entrevista se informe al candidato qué es lo que sigue y cómo se establecerá la comunicación con él, cualquiera que sea el resultado. Puede darse el caso que el entrevistado cumpla con todos los requisitos pero se presentó otro que obtuvo mejores calificaciones; sin embargo, es necesario dejar una buena impresión por si en un futuro se ocupa de él. Recordemos que se trata de contratar a los mejores, y si de momento no es posible, posteriormente pueden generarse condiciones para hacerlo.

ASÍ FUE LA ENTREVISTA DE TRABAJO DEL CO-INVENTOR DEL IPHONE CON STEVE JOBS

El executivo de Apple Scott Forstall es conocido por haber sido uno de los "tenientes" de mayor confianza de Steve Jobs y coinventor del iPhone.

Forstall contó cómo fue su entrevista de trabajo con Steve Jobs y cómo Microsoft trató de llevárselo a sus filas durante un evento en el Museo de la Historia de la Computación que celebró los 10 años de existencia del iPhone.

En 1992 Forstall acababa de graduarse la universidad y tenía dos entrevistas de trabajo con dos grandes compañías tecnológicas: Microsoft, donde ya había trabajado como interno y NeXT Computer, la startup que Steve Jobs había fundado tras su salida de Apple.


7. Steve Jobs y Scott Forstall.

Unos minutos después del inicio de su entrevista de trabajo con NeXT, Jobs entró a la oficina y sacó a la persona que lo estaba cuestionando originalmente. Forstall dice que Jobs lo "llenó de preguntas" por 15 minutos antes de tomar una decisión.

"No me importa lo que nadie más te diga en el resto del día, te vamos a ofrecer un trabajo. Pero pretende que te interesan las entrevistas", Jobs le dijo a Forstall. "Te voy a hacer una oferta de trabajo y la vas a aceptar".

En aquel momento, NeXT ya estaba batallando financieramente para mantenerse a flote. Sin embargo, Forstall notó que tenía tecnología increíble (aunque muy pocos clientes). La posibilidad de trabajar con Jobs y su grupo de expertos lo convenció para aceptar la oferta de esta empresa y rechazar amablemente la de Microsoft.

Microsoft le manda un pescado (en serio)

El día siguiente un paquete llegó a su casa. Era "un pescado enorme" en hielo, sin un mensaje, pero con la dirección de remitente del campus de Microsoft. Eso asustó a Forstall quien llamó al reclutador de la empresa de Bill Gates con el que había tratado.

"He visto películas sobre la mafia", Forstall recuerda haberle dicho al reclutador "¡¿Qué demonios?!"

Resulta que había una explicación totalmente inocente. Microsoft creyó que ofrecerle una muestra de las cosas que podría comer en Seattle y Washington (donde la compañía está basada) lo ayudaría a cambiar de opinión. Así que el reclutador fue al famoso mercado de Seattle Pike Place Market, compró el mayor pescado que pudo encontrar y se lo envío.

Eso no impresionó a Forstall. "Claramente iba a cambiar mi decisión porque no hay peces en la bahía de San Francisco" (donde NeXT se ubicaba), ironizó.

"Sin embargo, sí me cené el pescado de Microsoft".

El epílogo de esta curiosa historia es que Apple compró NeXT en 429 millones de dólares en 1997 en un movimiento para traer a Jobs de regreso a la firma que había cofundado y de la cual después se volvería CEO. Forstall se movió con el equipo, liderando el equipo de diseñadores que generó la interfaz que se convertiría en el Mac OS X. Cuando inició el proyecto del iPhone, Forstall fue elegido para dirigirlo. La curiosa y extravagante entrevista con Jobs solo fue el comienzo de cosas más grandes.

Fuente: Matt Weinberger. Artículo originalmente publicado en *Bussines Insider, disponible en* https://www.entrepreneur.com/article/296386, consultado el 13 de diciembre de 2017

b) Pruebas de conocimiento y habilidades
   Las pruebas de conocimiento tienen como objetivo evaluar el grado de nociones, conocimientos y habilidades adquiridos mediante el estudio, la práctica y/o el ejercicio de la profesión.

   Tipos de pruebas de conocimiento

   De acuerdo a la manera en que se aplican las pruebas pueden ser:
   a) Orales: Preguntas y respuestas verbales
   b) Escritas: Preguntas y respuestas escritas.
   c) De realización: Ejecución de un trabajo. Por ejemplo, prueba de mecanografía, diseño, manejo de un vehículo o fabricación de piezas.

   En cuanto a conocimientos, las pruebas pueden ser generales cuando tienen que ver con nociones de cultura, o conocimientos específicos cuando se pretende obtener información acerca de conocimientos directamente relacionados con el puesto.
c) Test psicométricos
   Mediante estas herramientas se pretende analizar los diversos rasgos determinados por el carácter (rasgos adquiridos) y por el temperamento (rasgos innatos). Se denominan genéricos cuando revelan los rasgos generales de personalidad en una síntesis global; y específicas, cuando investigan determinados rasgos o aspectos de la personalidad como equilibrio emocional, interés, frustraciones, ansiedad, agresividad, nivel de motivación, etc.
d) Exámenes médicos
   Principalmente por su costo, el examen médico solo se realiza si el postulante aprobó las pruebas de conocimientos y habilidades, los test psicométricos y la entrevista.
   Este examen proporciona información relativa a la capacidad y debilidades físicas del candidato.

Fines principales:

- Conocer si el candidato padece alguna enfermedad
- Saber si tiene alguna enfermedad que pueda ser una contraindicación para el puesto. Por ejemplo, hernias, para quienes deberán hacer esfuerzos intensos, trabajos agobiantes para personas débiles, etc.
- Conocer si el trabajador no padece enfermedades profesionales.
- Dependiendo del puesto, verificar si el trabajador tiene el uso normal y la agudeza requerida de sus sentidos (vista, oído, etc.)
- Verificar si no tiene algún problema que lo exponga a sufrir accidentes de trabajo.
- Obtener información sobre su estado general de salud.
- Servir de base para la realización de exámenes periódicos al trabajador para vigilar su estado de salud, corregir males que pudieran iniciarse sin saberlo, y en su caso, corregir enfermedades crónicas. Todo ello, además de beneficiar al trabajador, mejora su eficiencia en el trabajo

e) Revisión de referencias

Se debe establecer un procedimiento para verificar referencias laborales de los candidatos con la finalidad de que no se omitan puntos importantes que se pretendan comprobar.

La mayor parte de las empresas usan el correo y el teléfono para verificar las referencias. Por lo general es preferible hacer verificaciones telefónicas porque ahorran tiempo y favorecen la imparcialidad. La información más confiable generalmente proviene de los supervisores ya que tienen más posibilidades de informar acerca de los hábitos y desempeño del solicitante.

Tipos de investigaciones:

1. *Investigación de antecedentes de trabajo*. Permite comprobar la idoneidad y capacidades del trabajador ya que si las posee debe haberlas revelado ordinariamente en los trabajos anteriores. Es conveniente poner atención en los períodos en los que un trabajador anota "haberse ocupado de asuntos personales" entre dos trabajos.
2. *Investigación de antecedentes penales.* Es importante su verificación, pues su comprobación puede ser un inconveniente para contratarlo.
3. *Investigación en el domicilio del solicitante.* Con el fin de darse cuenta del ambiente en que vive, algunas empresas comisionan a una trabajadora social para que platique con el aspirante en su propio domicilio.



ACTIVIDAD DE APRENDIZAJE 4. *SIMULACIÓN DE ENTREVISTA*



Propósito de la actividad: Realizar una entrevista laboral relacionada con la publicación de oferta de empleo del caso de estudio elegido (*Subproducto 1*).

Indicaciones:

1. Mediante un ejercicio de simulación se representa una entrevista de trabajo en la cual un integrante del equipo se asumirá como el entrevistador, otros dos fungirán como aspirantes, y el resto se desempeñarán como observadores.
2. Con el apoyo del docente, los equipos decidirán quiénes asumirán el rol de entrevistador, entrevistados y observadores.
3. El entrevistador representará al propietario de la empresa, encargado de recursos humanos o similar, y su función será entrevistar a los aspirantes. La entrevistará se grabará en video en formato acordado con el docente, y se recomienda realizarla en un tiempo mínimo y máximo de 8 y 12 minutos respectivamente.
4. Para presentarse a la entrevista, los aspirantes se basarán en la oferta de publicación de empleo que realizó el equipo (*Subproducto 1*), y acudirán con una solicitud de empleo debidamente llenada.
5. El entrevistador y los observadores se encargarán de diseñar la entrevista de trabajo. Por ningún motivo los entrevistados deben conocer particularidades de la entrevista. Con base en las características del caso, indaga en diferentes fuentes acerca de las preguntas que se realizan en una entrevista de trabajo. No perder de vista que para los fines que se pretenden, la actividad se formula desde el enfoque del empresario.
6. El entrevistador y los observadores definirán de qué manera se realizará la entrevista, es decir, de manera presencial, a distancia o mixta. Leer el artículo *"Las nuevas entrevistas de trabajo. Con juegos y desafíos grupales"*, disponible en https://www.clarin.com/sociedad/nuevas-entrevistas-trabajo-juegos-desafios-grupales_0_Hyd5jpUrW.html
7. El papel de los observadores será analizar el desempeño del entrevistador con la finalidad de indicador cuáles son sus fortalezas y oportunidades de mejora.
8. El diseño comentado en el punto número cinco debe considerar aspectos relacionados con el inicio, desarrollo y cierre de la entrevista.
9. El entrevistador, con el apoyo de los observadores, evalúa a los entrevistados.
10. Con base en las indicaciones del docente, cada equipo socializa la evidencia de la actividad.

3.1.2.3. Contratación

Una vez que se ha decidido la aceptación de un candidato, es necesario completar sus datos para integrar su expediente de trabajo; entre estos se encuentran: fotografías (muchas empresas solicitan este requisito desde el reclutamiento del candidato), llenado de las formas, filiación dactilográfica, etc.

Es muy común pensar y/o actuar como si la contratación fuese el punto final del proceso de selección. No hay que olvidar que la selección implica un problema de vaticinio; el seleccionador trata de predecir si el candidato será efectivo y si obtendrá satisfacción en el trabajo. Entonces, es necesario establecer un procedimiento para no perder de vista al candidato seleccionado a fin de verificar si las predicciones están siendo correctas o no, para en este último caso, introducir los cambios correspondientes en el proceso de selección.

Cómo hacerlo

Entre el representante de la empresa y el trabajador:

1) Comunicar al elegido (puede ser por teléfono, carta, etc.), y a los que no fueron aprobados.

2) Entrevista de contratación: Se debe proporcionar información sobre:
   - Fecha de inicio de labores
   - Horario
   - Sueldo
   - Prestaciones, etc.
3) Firma del contrato de trabajo

Responsabilidades del propietario o representante legal de la empresa.

1. Efectuar trámites legales de incorporación
   - Afiliación al IMSS
     El aviso de inscripción del derechohabiente debe contener los siguientes datos:
     - ➢ Datos del trabajador
     - ➢ Apellido paterno, materno y nombre
     - ➢ Sexo
     - ➢ Fecha de nacimiento y lugar
     - ➢ Domicilio
     - ➢ Datos del patrón anterior y No. de afiliación
       Datos de sus beneficiarios (nombre, sexo, parentesco y fecha de nacimiento, puede ser esposa e hijos o sus padres si es soltero)
     - ➢ Firma o huella digital si no sabe firmar
   - Datos del patrón
     - ➢ Nombre y actividad de la empresa
     - ➢ Ubicación del centro de trabajo
     - ➢ Número de registro del trabajador en el IMSS, si hubiese sido inscrito previamente.
     - ➢ Fecha de ingreso al trabajo con el patrón actual
     - ➢ Salario diario que devengará
     - ➢ Firma del patrón o su representante
     - ➢ Número de registro del patrón ante el IMSS

2. Integración de Expediente
   El expediente se integra con todos aquellos documentos que forman el historial del trabajador en la organización. Generalmente se conforma por una carpeta que contiene lo siguiente:
   - Solicitud de empleo y documentos anexos: cartas de recomendación, acta de nacimiento, currículum vitae, certificado de estudios etc.
   - En su caso, avisos de alta al sindicato
   - Aviso de alta al IMSS
   - Su RFC o la copia de solicitud de inscripción
   - CURP
   - Fotografías



ACTIVIDAD DE APRENDIZAJE 5. *NOTIFICACIÓN Y ENTREVISTA DE CONTRATACIÓN*

Propósito de la actividad: Notificar al aspirante elegido para ocupar la vacante laboral y realizar la entrevista de contratación.
Indicaciones:

1. Previamente, quienes se desempeñaron como entrevistador y observadores en la entrevista (*actividad de aprendizaje* 4), deben evaluar a los aspirantes para determinar a qué trabajador se contratará.
2. De manera colaborativa se diseña el mensaje y se elige el medio a través del cual se notificará al aspirante elegido. De la misma manera se debe informar a la persona no elegida, cuál fue el resultado de su evaluación.
3. Una vez que el aspirante elegido ha sido notificado, se realiza la simulación de la entrevista de contratación. La entrevista se grabará en video en formato acordado con el docente, y se recomienda realizarla en un tiempo mínimo y máximo de 3 y 5 minutos respectivamente.
4. Durante la entrevista de contratación una parte del equipo apoyará con la grabación de la actividad y el resto asumirá el rol de observadores con la finalidad de identificar fortalezas y oportunidades de mejora de los participantes.
5. Con base en las indicaciones del docente cada equipo socializa la evidencia de la actividad.

3.1.2.4 Inducción

¿Recuerdas cuando ingresaste al bachillerato y te presentaste unos días antes que los alumnos de segundo y tercer grado? ¿recuerdas en qué consistieron las actividades que realizaste durante esos días?

Al inicio de cada ciclo escolar, en todas las preparatorias de la Universidad Autónoma de Sinaloa se realiza un programa con los alumnos que ingresan a primer año el cual se realiza durante un periodo denominado *semana de inducción*. Lo que se pretende durante este tiempo es que el nuevo estudiante conozca aspectos relevantes de la comunidad estudiantil, con la finalidad de que su incorporación al bachillerato sea más agradable y motivadora en esta novedosa etapa de su formación académica.

En las empresas se debe realizar algo similar con los trabajadores nuevos o transferidos, es decir, se debe llevar a cabo un proceso introductorio durante los primeros días de trabajo para que lo empleados se adapten mejor al puesto y a la organización en general. El proceso mediante el cual se acompaña al trabajador para que conozca la empresa y sus nuevas funciones y responsabilidades, se le conoce como *inducción*.

Robbins y Coulter (2005) distinguen dos tipos de inducción: *inducción sobre las unidades de trabajo e inducción sobre la organización*.

Por su parte, cuando Koontz et al. (2012), abordan aspectos relacionados con la integración de nuevo personal, incorporan los conceptos *orientación* y *socialización organizacional*.

Tipos de inducción	
Inducción sobre las unidades de trabajo	Inducción sobre la organización
➢ Familiariza al trabajador con los objetivos de la unidad de trabajo. ➢ Hace de conocimiento del trabajador cómo su trabajo contribuye al logro de los objetivos de la unidad de trabajo. ➢ Incluye una presentación con sus nuevos colegas.	➢ Se dan a conocer aspectos relacionados con los objetivos, historia, filosofía, procedimientos y normas de la organización. ➢ El trabajador conoce políticas y prestaciones de recursos humanos relacionadas con: horario de trabajo, procedimiento de pago, horas extras, entre otras. ➢ Incluye un recorrido por la empresa

Fuente: Elaboración propia con base en Robbins, S. y Coulter, M. (2005). Administración (8ª ed). México. Pearson Prentice- Hall (p. 293)

Para Koontz et al. (2012, p. 311), *la orientación* "incluye presentarle a los nuevos empleados la empresa, sus funciones, tareas y personas". De acuerdo a estos autores, cuando algunas empresas elaboran programas de orientación consideran aspectos relacionados con la historia del negocio, los productos y servicios, políticas y prácticas generales, estructura organizacional, beneficios, confidencialidad y secretos profesionales, seguridad, entre otros.

Por su parte, Chiavenato (2009) define la *socialización organizacional* como "un conjunto de procesos por medio de los cuales un nuevo integrante aprende el sistema de valores, las reglas y las normas del comportamiento requeridos por la organización para adaptarse correctamente a ella" (p. 137).

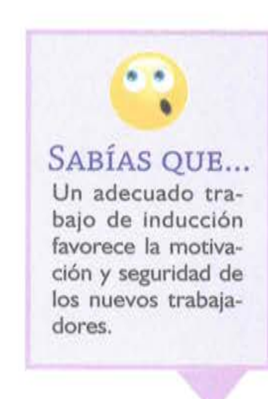
Para este autor, los valores, reglas y normas se conforman por:

1. Misión, visión, valores y objetivos generales de la empresa.
2. Medios para alcanzar los objetivos
3. Normas de comportamiento
4. Conjunto de reglas o principios necesarios para conservar la identidad e integridad de la organización.

Chiavenato (2009, p. 137), plantea que las organizaciones utilizan la *integración al puesto* como un medio de socialización que se realiza con los nuevos asociados, la cual consiste en "una serie de experiencias planeadas, cuyo objetivo es adaptarlos a los valores de la organización. Es lo que comúnmente se conoce como programa de integración o inducción".

Como se observa, los tres autores enfatizan en la relevancia de la integración del personal al puesto y la organización. Con lo anterior se pretende demostrar la importancia de acompañar e informar adecuada y oportunamente al nuevo empleado, las funciones y responsabilidades adquiridas al ingresar a la empresa.

De la misma manera y como se mencionó anteriormente, es necesario que el nuevo trabajador conozca la historia, filosofía, estructura, personal con el que se relacionará de manera constante y directa, normas, políticas, y en general, todos aquellos elementos que contribuyan para generar en él una identidad que lo haga sentirse orgulloso de formar parte de la empresa, comprometido con los objetivos y metas organizacionales.



La inducción debe ser trabajada como un proceso constante, es decir, tanto los nuevos empleados como los ya existentes, necesitan estar informados permanentemente de todo lo que es y representa la empresa. Es por ello que ciertos autores distinguen los conceptos de inducción y reinducción; sin embargo, en esta ocasión nos enfocamos exclusivamente en la inducción para el personal de nuevo ingreso.

Programa de inducción

Para ayudar al nuevo empleado en su ingreso y acortar el tiempo de adaptación y aprendizaje, algunas empresas llevan a cabo un programa de inducción.

Los aspectos que generalmente se trabajan en un Programa de inducción son los descritos a continuación:

1. *Bienvenida*: Consiste en apoyar el ingreso del nuevo empleado a la empresa mediante una atención personal y cordial, tratando de que desde un inicio sienta confianza, gusto y compromiso por pertenecer

a la organización. Dependiendo del tamaño del negocio, esta recepción se puede realizar por parte del propietario, gerente o encargado de personal. Esta es una bienvenida de carácter general a la empresa.

2. *Conocimiento de la empresa*: Una vez que el nuevo trabajado es recibido de manera general, el encargado de personal o jefe directo empieza a interactuar con el integrante tratando de que se familiarice con ciertos aspectos de la empresa.
   Los temas que se sugiere comentar son los siguientes:
   Cómo surgió la empresa y dónde se encuentra hoy. Es decir, su historia y situación actual.
   Quiénes integran la empresa. Hacer de conocimiento del nuevo trabajador los nombres y puestos de las personas que conforman toda la planta laboral, o en su caso, hacer referencias a los principales integrantes o personal del departamento.
   Durante este momento se explica la Misión, Visión y Valores de la empresa, y se informa cuáles son los objetivos y metas a nivel general y/o departamento.
   De la misma manera, se le hace saber a qué sector y subsector de la economía pertenece la empresa, qué produce y/o qué servicios ofrece. Qué tipo de clientes se atienden y se le comentan aspectos generales de los sistemas de producción, distribución y ventas.
   Es importante hacer énfasis en indicarle en qué parte de la estructura organizacional se ubica su puesto y la importancia de éste en la cadena productiva.
   Otro aspecto a considerar es el relacionado con la infraestructura de la empresa. Si es posible, se hace un recorrido de manera conjunta con el empleado para que identifique con claridad infraestructura relevante como salidas de emergencia, rutas de evacuación, áreas de peligro o restringidas, áreas de recreación en los tiempos de descansos, etc.
3. *Políticas generales de la empresa*. Este apartado se refiere a los lineamientos generales de la empresa como políticas, normas, responsabilidades y prestaciones. Algunos puntos a considerar son los siguientes:
   Horario general de trabajo. Hora de entrada y salida, horario de comida y descanso. Sanciones por incumplimiento de horario. Forma de registro para entrada y salida.
   Políticas de pago. Dar a conocer el día y forma de pago. Autorizaciones en cuanto a tiempo extra, manejo de compensaciones e incrementos de salario.
   Ausentismo. Se deberá explicar al empleado a quién debe dirigirse si necesita un permiso o tiene un problemas de salud. Explicarle cuál es la sanción correspondiente en caso de faltas no justificadas.
   Vacaciones y días feriados. Cuál es el periodo vacacional y cómo se tramita. Informarle cuáles son los días que por Ley y en su caso costumbre, no se trabaja. De la misma manera y en el supuesto de ser así, darle a conocer los días que se trabaja únicamente hasta mediodía. Por ejemplo, el 10 de mayo, 24 de diciembre, etc.
   Normas de seguridad. Cuáles son los lineamientos de seguridad e higiene que existen en la empresa. En dónde está ubicado el botiquín, qué contiene y cuándo se puede usar. En dónde están los extinguidores, escalera de emergencia, etc.

Áreas de servicio al personal. Indicarle en qué lugar se encuentran ubicados los sanitarios, casilleros, y en caso de existir, mostrarle el comedor, sala de descanso, sala de capacitación, etc.
Reglamento interior de trabajo. En caso de contar con él, explicárselo y darle una copia.
Actividades deportivas y recreativas. Algunos negocios promueven la práctica del deporte mediante la creación de equipos de béisbol, fútbol, boliche, entre otros. Esto favorece la salud del trabajador y ayuda a la socialización. Otras empresas realizan eventos familiares, culturales, etc.
Prestaciones. Aunque durante la contratación se pudo haber abordado este punto, es importante informar cuáles son las prestaciones que otorga la empresa. Algunas son obligadas por la Ley Federal del Trabajo; sin embargo, muchas organizaciones proporcionan excelentes prestaciones como una estrategia para motivar y retener a los empleados, contribuyendo a mejorar su calidad de vida.

4. *Presentación ante los compañeros.* Es muy importante presentar al nuevo empleado con el grupo de trabajo. De la bienvenida depende muchas veces la futura integración del trabajador. Se recomienda tener una reunión informal para presentar al nuevo empleado con su jefe, compañeros de línea y subordinados en caso de tenerlos.
5. *Inducción al puesto de trabajo.* En este punto se explica al nuevo empleado en qué consiste específicamente su puesto, se le ubica dentro de la empresa y se le dice cómo debe desarrollar sus actividades. Los puntos principales que se deben abordar son los siguientes:
   Nombre del puesto. Parece poco creíble pero en un gran número de pequeñas y medianas empresas algunos trabajadores no tienen claro este dato. Ahora bien, es importante precisar que un buen nombre debe establecer una relación adecuada con las principales funciones del puesto.
   Objetivo del puesto. Fin último para el cuál está diseñado el puesto, debe ser concreto y sin ambigüedades.
   Funciones del puesto. Describir con claridad cuáles son las labores que debe realizar el trabajador.
   Responsabilidades del puesto. Informar cuáles son las responsabilidades principales y qué afectaciones se pueden tener en caso de no realizarlas adecuadamente. En caso de ser necesario deberá explicársele cómo se debe manejar cierta información.
   Estándares de desempeño. El nuevo empleado debe conocer qué es lo que se espera de su trabajo, es decir, cuáles son los resultados tangibles e intangibles de su actividad y qué procesos productivos favorece o afecta su desempeño.
   Aspectos generales. Explicarle cómo debe ser su conducta y presentación. Si debe portar uniforme y gafete, etc.

Como parte del proceso de inducción, el nuevo empleado debe sentir que tiene todo el respaldo de la empresa para comunicar cualquier inquietud, preguntar alguna duda o expresar alguna inconformidad respecto al trabajo.

La información que contiene un programa de inducción es muy amplia y cada empresa lo elabora de acuerdo a sus necesidades. Sin embargo, en gene-

ral, se pretende que un programa de inducción proporcione información suficiente para mejorar la incorporación de los nuevos empleados. Es por ello que como cualquier otro elemento de este tipo, un programa de inducción debe someterse a un proceso de evaluación con la finalidad de conocer sus resultados, y en su caso, diseñar e implementar las acciones de mejora requeridas.

Un programa de inducción ayuda al empleado a integrarse a la empresa y tiene como beneficios:

- Menor rotación de personal.
- Aumento en la productividad.
- Bajar la angustia del cambio.
- Disminuir el desconcierto.
- Prevenir problemas derivados de la falta de información.
- Clarificar expectativas del trabajador.
- Facilitar el aprendizaje.
- Incrementar la motivación laboral

Una forma sencilla y económica para introducir al personal de nuevo ingreso se realiza mediante el acompañamiento de otra persona que desempeña un puesto similar en la misma área, quien lo presenta ante sus compañeros y le explica los aspectos básicos relacionados con el puesto.

Un complemento muy eficaz al programa de inducción lo constituye el *Manual de Inducción*, el *cual es un documento* que contiene la información más importante acerca de la empresa, principalmente de aquellos aspectos que son generales para todos los puestos.



SUBPRODUCTO 2. *TRÍPTICO DE INDUCCIÓN*



Propósito de la actividad: Diseñar un tríptico de inducción para personal de nuevo ingreso.

Indicaciones:

1. Con base en el caso de estudio elegido y en coherencia con las evidencias del *Subproducto 1 y las actividades de aprendizaje* 4 y 5, de manera colaborativa se elabora un tríptico de inducción para personal de nuevo ingreso.
2. La información que mínimamente debe contener el tríptico es la siguiente:
   a) Una breve historia de la empresa.
   b) Sector y subsector al que pertenece.
   c) Misión, Visión y Valores.
   d) Organigrama.
   e) Políticas principales.
   f) Funciones y responsabilidades del puesto.
3. De manera individual debes responder cada una de las siguientes preguntas:
   ¿Por qué se dice que un buen proceso de inducción puede aumentar la productividad laboral?
   ¿Por qué es importante evaluar el proceso de inducción? ¿Los resultados de esta evaluación pueden influir en el reclutamiento y selección de personal?

3.2 Dirección

Como ya sabes, en la fase mecánica se diseña, se determina cómo se pretende que funcione la organización, es decir, cómo deben ser cada uno de sus componentes, qué es lo que se pretende alcanzar, con qué recursos y medios se trabajará, y cómo se relacionarán las partes para aspirar a los más altos niveles de eficiencia durante la operación.

Por consiguiente, una vez que se ha realizado la integración de personal llega el momento de hacer que esos elementos empiecen a interactuar entre ellos, de darle vida a lo plasmado en el papel, de tomar decisiones inmediatas y certeras tanto al interior de la empresa como fuera de ella, siempre tratando de cumplir lo mejor posible con la función principal del administrador, desempeñándose en el eje del proceso.

Para Chiavenato (2001), "La función de la dirección se relaciona directamente con la manera como deben alcanzarse los objetivos mediante la actividad de las personas que conforman la organización" (p. 279).

Las organizaciones, entendidas "...como una unidad social coordinada en forma consciente..." (Robbins y Judge, 2013, p. 5), se conforman por personas y recursos, y se requiere que éstos, mediante la acción de quien dirige, se apliquen con criterios de eficiencia y eficacia para cumplir con los objetivos y metas propuestos.

Si recuerdas, en la Unidad I se mencionó que administrar "es hacer a través de otros", pero quien está al frente de un grupo de personas no solo debe dirigir por dirigir, tratando solamente de imponer una autoridad. Quien desempeña tareas de dirección en una empresa, indudablemente posee ciertos rasgos que lo caracterizan ante sus compañeros y trata de ganarse su respeto, así como en su caso, la confianza de los dueños o accionistas. Sin embargo, debido a que la sociedad demanda y requiere organizaciones más competitivas, los propietarios de empresas, gerentes, directores, supervisores, entre otros, deben analizar cada situación para actuar como verdaderos líderes, informados y con conocimiento de cada situación ya que su principal función es tomar las mejores decisiones.



GLOSARIO

Dirección

"La dirección es la función administrativa que se refiere a las relaciones interpersonales de los administradores con sus subordinados" (Chiavenato, 2001, p. 279).



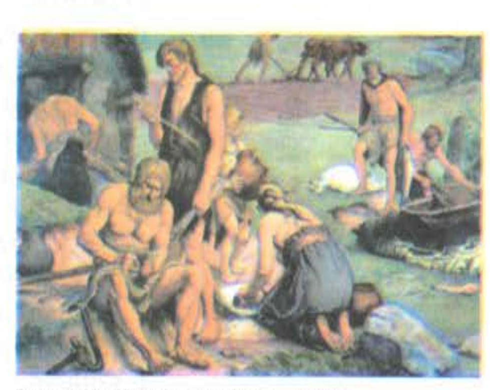
GLOSARIO

Eficiencia

"La eficiencia consiste en obtener los mayores resultados con la mínima inversión" (Robins y Coulter, 2005, p. 7)

3.2.1 Importancia de la Dirección

El hombre, desde sus orígenes y a través de la historia se ha organizado en grupos sociales para aprovechar los recursos, habilidades y conocimientos de las personas y satisfacer necesidades propias y de terceros. Así por ejemplo, se organizó para protegerse de las inclemencias del tiempo y los animales, de quien pretendía invadir su territorio o apropiarse de sus bienes, o para construir edificaciones o caminos. Para llevar a cabo estas acciones, los grupos fueron dirigidos por personas que coordinaban tareas, tomaban decisiones y alentaban a los demás a cumplir con la responsabilidad asignada.



8. Grupos sociales en la época antigua.

Aunque en la actualidad los propósitos y las técnicas en algunos casos sean diferentes, el hombre sigue organizándose para alcanzar sus objetivos y metas. En este proceso, quien dirige juega un papel muy importante ya que las decisiones que toma y las acciones que realiza, impactan de forma positiva o negativa en los resultados esperados.



GLOSARIO

Eficacia

"La eficacia se define como "hacer las cosas correctas", es decir, las actividades de trabajo con las que la organización alcanza sus objetivos" (Robins y Coulter, 2005, p. /)

Las actividades de dirección están presentes en cualquier organización, sea ésta una empresa con o sin fines de lucro, o un grupo social como un equipo cultural o deportivo. Por las características del curso se abordará la comprensión y aplicación del concepto *Dirección*, enfocándolo hacia el ámbito de las empresas como parte del proceso administrativo.

Por medio de la dirección se ejecuta lo planeado, se integran recursos a la empresa y se establecen, implementan y evalúan, los controles dentro de una organización. Al referirse a la importancia de la dirección, Reyes menciona que "este elemento de la administración es el más real y humano" (2013, p. 307).

Al desempeñar funciones de dirección, el gerente de una empresa está en constante interacción con sus compañeros tratando de cumplir las metas organizacionales a través del desempeño de los trabajadores. En esta relación, su función "no es de realizaciones personales, sino de ayudar a los demás a hacer sus trabajos y a conseguir logros" (Robbins y Coulter, 2005, p. 5).



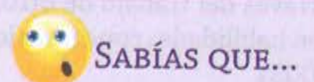
9. Dirección en la empresa.

En la mayoría de los textos de administración se refieren a los gerentes como los trabajadores que dentro de las empresas asumen las tareas de dirección más relevantes, y a través de los cuales se ejecuta la administración. Robbins y Coulter (2005), identifican en los gerentes tres tipos de habilidades: *técnicas, de trato personal* y *conceptuales*. Al respecto, Robbins y Judge, puntualizan que "en el lugar de trabajo actual tan competitivo y demandante, las destrezas técnicas de los gerentes no son suficientes para tener éxito; también necesitan contar con buena capacidad para el trato con la gente" (2013, p. 5).

Dirigir va más allá de dictar órdenes o transmitir instrucciones. En las organizaciones modernas actuales, quien desempeña esta actividad a los niveles más altos, debe considerar aspectos internos y externos. En lo interno debe ocuparse del cómo mejorar la productividad, cómo generar un clima laboral favorable para el desempeño de los trabajadores, cómo asumir roles de supervisión profesionales y respetuosos de la dignidad de las personas, entre otras funciones. En lo externo, debe estar atento a lo que sucede en la economía nacional e internacional, a las políticas públicas que impactan en el crecimiento y fortalecimiento de las empresas, a los cambios tecnológicos, al comportamiento de las empresas del sector.

Los gerentes deben tomar decisiones oportunas que generen ventajas competitivas ante otras empresas del sector, o en otros casos, disminuir los efectos de una situación desfavorable.

SABÍAS QUE...



Netflix le ofreció a Blockbuster agregar un componente online a su operación de alquiler de cintas y DVDs, a cambio de que la compañía de videoclubes dedicara un espacio en sus tiendas a Netflix (que por ese entonces también ofrecía DVDs de alquiler por correo). Blockbuster declinó éste y otra serie de potenciales acuerdos con Netflix, que se convirtió en su principal amenaza.
Gradualmente fue perdiendo mercado hasta que se declaró en quiebra en 2010 y fue comprada en remate por Dish Network (que terminó de cerrar los locales que quedaban): para entonces, era claro que el futuro del cine hogareño era vía internet.
Fuente: http://www.bbc.com/mundo/noticias-37621349, consultado el 02 de septiembre de 2017

Habilidades de los gerentes		
Habilidades	Nivel de administración	Definición
Técnicas	Gerentes de nivel inferior	Conocimientos y competencias en un campo especializado
De trato personal	Gerentes medios	Capacidad de trabajar bien con otras personas, tanto individualmente como en grupo
Concep-tuales	Directores	Capacidad de pensar y conceptuar situaciones abstractas y complicadas.

Fuente: Elaboración propia con base en Robbins, S. y Coulter, M. (2005). Administración (8ª ed). México. Pearson Prentice Hall (p.12)



10. La dirección en el proceso administrativo.



ACTIVIDAD DE APRENDIZAJE 6. *DISCUSIÓN DE IDEAS*

Propósito de la actividad: Analizar mediante un ejercicio de discusión de ideas, una afirmación de Agustín Reyes Ponce relacionada con la Dirección como fase del proceso administrativo.

Indicaciones:

1. Con base en las indicaciones del docente y mediante trabajo colaborativo, analizar la siguiente afirmación: "la dirección es el corazón o esencia de la administración" (Reyes, 2013, p. 305).
2. Compartan sus conclusiones con el resto del grupo, argumentando si están de acuerdo o no con la afirmación anterior.

3.2.2 ELEMENTOS DE LA FASE DE DIRECCIÓN



11. Trabajo colaborativo.

Para realizar las tareas de dirección en una empresa no solo basta conocer los aspectos operativos relacionados con la producción o generación de bienes o servicios. Una organización se conforma por personas que tienen como base común un conjunto de metas (Robbins y Judge, 2013), y en esta intención, el desempeño de quien dirige juega un papel de amplia relevancia en el cumplimiento de las tareas.

Mediante la dirección los gerentes interactúan con las personas que conforman la organización, toman decisiones bajo condiciones de riesgo e incertidumbre, eligen los canales y formas de comunicación que consideran más adecuados, establecen mecanismos de supervisión, y asumen el rol de liderazgo que la empresa y las condiciones del contexto demandan.



SABÍAS QUE...

Algunas personas identifican como sinónimos el dirigir y administrar pero en realidad son cosas diferentes. La dirección es una parte de la administración, y a través de ella se busca coordinar el desempeño de las personas e influir en ellas para alcanzar las metas establecidas, es decir, "no ejecutan, sino que hacen que otros ejecuten" (Reyes, 2013, p. 306)



12. Mis metas.



13. Toma de decisiones en una empresa.

14. Alternativa para la toma de decisiones.

En esta búsqueda por alcanzar las metas a través del trabajo de otros, quien dirige combina conocimientos técnicos con habilidades conceptuales y de manejo de personal (Robbins y Coulter, 2005).

En su desempeño, los gerentes intentan encontrar el equilibrio entre estos elementos, anteponiendo el buen trato y el respeto hacia la dignidad de la persona, y si bien es cierto no se asumen propiamente como psicólogos, es necesario que en las organizaciones modernas actuales, los supervisores de niveles inferiores y medios, así como los altos directivos, conozcan y apliquen teorías de motivación y liderazgo que respondan a las exigencias de la empresa, con la finalidad de satisfacer las necesidades de unos clientes cada día más exigentes por la calidad de los productos y servicios.

3.2.2.1 Toma de decisiones

Las personas a diario tomamos decisiones para enfrentar diversas situaciones que nos obligan a elegir entre diferentes alternativas, y para ello consideramos aspectos que a nuestro juicio son los de mayor impacto en nuestra elección. Así por ejemplo, alguien puede elegir entre comprar una casa o un carro, un teléfono o ropa, estudiar una carrera relacionada con la salud o con las tecnologías.

Nuestras decisiones, tomadas de forma racional, intuitiva o emocional, impactan aspectos de nuestra vida personal, académica y laboral. Actualmente, estás en una etapa en la cual tomas decisiones relevantes para tu formación académica, lo cual tiene relación directa con tu proyecto de vida.

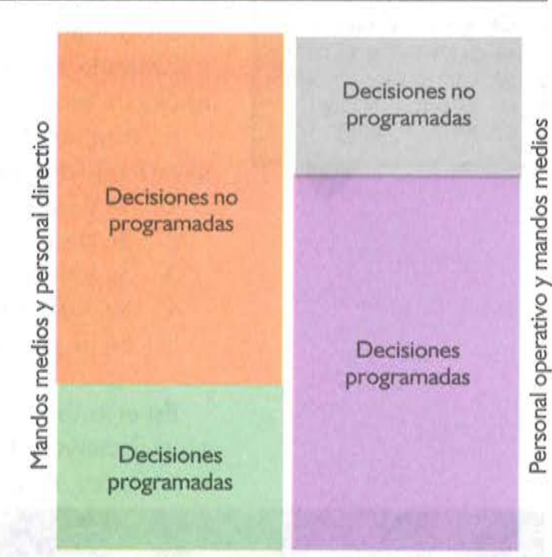
Sin embargo, el propósito de este apartado no es precisamente hablar de las decisiones personales relacionadas con la vida cotidiana, sin dejar de reconocer la relevancia de ello. En esta ocasión, la finalidad es estudiar el proceso de toma de decisiones desde un enfoque administrativo. Por consiguiente, se estudiará el tema considerando casos y aportaciones relacionados con la administración de organizaciones.

Ahora bien, resulta importante comentar que cuando elegimos no hacer nada, también estamos tomando una decisión. Con lo antes expuesto resulta obvio suponer que para tomar una decisión es necesario elegir entre más de una opción.

Decisiones programadas y no programadas

En las organizaciones las personas trabajan utilizando dos tipos de decisiones, programadas y no programadas. Sin embargo, por las características de las mismas, los gerentes o directivos toman el mayor porcentaje de las decisiones no programadas, y en menor medida las no programadas. Sucede lo contrario con los trabajadores de niveles organizacionales inferiores, es decir, realizan el mayor número de decisiones programadas, y en menor porcentaje las no programadas.

TOMA DE DECISIONES		
Decisiones programadas	Son aquellas decisiones que se realizan de forma rutinaria. Se tienen establecidas ciertas reglas para afrontar determinada situación.	Ejemplo: Mantener el stock, agregar a la mezcla X determinada porción de material Y, realizar un examen de calidad del agua cada tres meses.
Decisiones no programadas	Se utilizan en situaciones nuevas, no existen reglas para la situación presentada. Es un caso extraordinario que requiere de mayor atención. Son problemas no estructurados.	Ejemplo: Introducción de un nuevo producto al mercado, un cambio en el modelo de negocio de la empresa.



En el ámbito empresarial, la capacidad para tomar decisiones es una de las características que más se requieren entre los trabajadores de una empresa; sin embargo, por la responsabilidad conferida, la atención se centra en las decisiones que toma el personal de los niveles medio y alto. Puesto que una buena o mala decisión impacta en los resultados de una empresa, tomar decisiones con base en un proceso y no solo de manera intuitiva, es una práctica muy utilizada y altamente recomendada por quienes dirigen organizaciones.

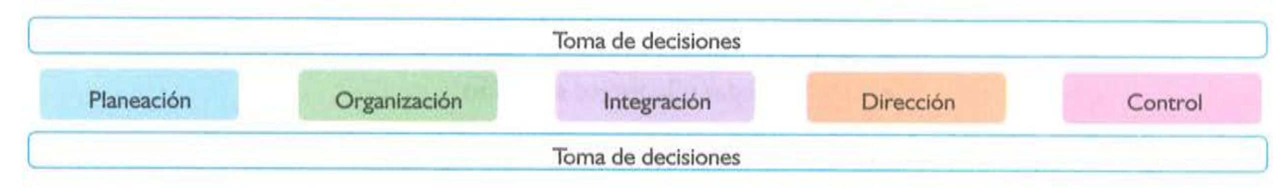
La toma de decisiones es una de las funciones más importantes de un gerente, por lo que, algunos autores y miembros del sector empresarial afirman que a estos directivos se les contrata específicamente para ese fin, tomar decisiones bajo condiciones de incertidumbre extrema.



15. Mujer empresaria.

Sin embargo, es importante precisar que la toma de decisiones no es exclusiva de los gerentes de empresas privadas, de directores de instituciones educativas, deportivas o de beneficencia pública, por mencionar algunas. Si bien es cierto que estos líderes constantemente están tomando decisiones con la finalidad de alcanzar los objetivos y metas propuestas, se destaca la adhesión de las organizaciones modernas a un estilo de administración en el cual se otorgan mayores facultades para tomar decisiones a trabajadores de diferentes niveles. En este sentido toma relevancia lo expuesto por Robbins (2004), cuando afirma que "la toma de decisiones es una parte importante del comportamiento organizacional" (p. 131).

De la misma manera, resulta pertinente analizar lo manifestado por Chiavenato (2014), cuando manifiesta que las organizaciones se deben reconocer como "un complejo sistema de decisiones" (p. 253).



Para Chiavenato (2014, p. 254), "El proceso de decisión consiste en analizar los cursos de acción disponible y elegir la alternativa que se seguirá".

Por su parte, Koontz et al. (2012), consideran a la toma de decisiones como el núcleo de la planeación, y la definen como "la selección de un curso de acción entre varias alternativas" (p. 152).



Comportamiento Organizacional

Campo del conocimiento que estudia el comportamiento humano en las organizaciones. Chiavenato (2009)

Para Robbins (2004, p. 131), la toma de decisiones es necesaria cuando "hay una discrepancia entre un estado actual y un estado deseado que exige que se consideren las alternativas de acción", es decir, se enfrenta un problema.

Otros autores que formulan una importante contribución a la definición del concepto son Jones y George (2010), quienes mencionan que "la toma de decisiones es el proceso mediante el cual los gerentes responden a las oportunidades y amenazas que se les presentan, analizando las opciones y tomando determinaciones, o decisiones, relacionadas con las metas y líneas de acción organizacionales" (p. 227).

En función de lo estudiado hasta este momento, se puede resumir que la toma de decisiones en la empresa se presenta cuando:

1. Se percibe un problema
2. Se tienen claramente identificadas las metas de la organización
3. Se identifican o diseñanalternativas de solución
4. Se elige una alternativa
5. Se implementa un curso de acción

En el ámbito de la administración de empresas se identifican dos enfoques decisivos en la toma de decisiones: el enfoque psicológico y el enfoque económico, de ellos, el primero "analiza los motivos que nos conducen a la decisión, y el segundo busca la maximización de resultados" (Reyes, 2013, p. 323).



16. Racionalidad en la toma de decisiones.

Racionalidad en la toma de decisiones

Considerando que los gerentes pretenden obtener los mejores resultados para la empresa, diversos autores de la administración incorporan el concepto de racionalidad para la toma de decisiones. Robbins (2004), plantea que "el que toma decisiones óptimas requiere de racionamiento. Es decir, elige opciones constante de máximo valor en el contexto de sus restricciones" (p. 131).

En este sentido, Koontz et al. (2012), consideran que una persona decide racionalmente cuando:

- Se fija una meta para la cual es necesaria una acción.
- Tiene claro los cursos de acción, así como las limitaciones y circunstancias.
- Reúne la información requerida.
- Posee la capacidad para el análisis y evaluación de las alternativas.
- Desea llegar a la mejor solución.

Sin embargo, los investigadores y estudiosos del tema reconocen que difícilmente las personas logran una racionalidad total, principalmente en la administración de organizaciones. Como ejemplo de lo anterior podemos mencionar la enorme dificultad de reunir y analizar toda la información requerida para tomar la decisión óptima. Es aquí cuando surge el concepto de *racionalidad acotada*, la cual se presenta cuando "los individuos toman decisiones elaborando modelos sencillos en los que sitúan las características

esenciales de los problemas, sin captar toda su complejidad" (Robbins, 2004, p. 135).

Lo comentado en el párrafo anterior toma relevancia en lo manifestado por Chiavenato (2014, p. 256), cuando afirma que "la conducta administrativa no busca la manera óptima o la mejor manera de hacer las cosas, sino solo una que sea adecuada para el caso, porque ha buscado la manera más satisfactoria de hacerlas entre las opciones que ha comparado".

A manera de ejemplo, lo expuesto queda de manifiesto cuando un directivo expresa que con determinada acción se obtendrá la utilidad máxima. Esto es parcialmente cierto puesto que seguramente habrá múltiples factores que quedaron excluidos al tomar una decisión. Para Koontz et al. (2012), "muchos administradores intentan tomar las mejores decisiones posibles dentro de los límites de la racionalidad y a la luz del grado y la naturaleza de los riesgos involucrados" (p. 153).

James March y Herbert Simon, formularon el modelo administrativo de toma de decisiones, el cual se basa en tres conceptos centrales: racionalidad acotada, información incompleta y elección satisfactoria (Jones y George, 2010).

Racionalidad acotada
Información incompleta
Elección satisfactoria

18. Modelo administrativo para la toma de decisiones. Fuente: Adaptado de Jones, G. y George, J. (2010). Administración contemporánea (6ª Ed). México. McGraw-Hill (p.232).



17. Herbert Alexander Simon (1916-2001). Estadounidense teórico de las ciencias sociales. Recibió el Premio Nobel de Economía en 1978 por su contribución al estudio de la toma de decisiones en las organizaciones. Incorporó el concepto de racionalidad acotada, así como el término satisfactor en lugar de maximizador.



ACTIVIDAD DE APRENDIZAJE 7. *TOMA DE DECISIONES*

Propósito de la actividad: Realizar un ejercicio de toma de decisiones basado en un caso, considerando aspectos relacionados con la administración de organizaciones.

Indicaciones:

1. Con base en las indicaciones del docente se conforman equipos para realizar la actividad y se asigna a cada uno de ellos alguno de los dos casos descritos.
2. Al interior del equipo se lee y analiza el caso asignado, y se acuerda una decisión en función de las opciones propuestas.
3. El docente modera un intercambio de ideas en la cual cada equipo expone de manera argumentada la decisión que tomó.
4. Como evidencia de la actividad cada equipo elabora una reflexión escrita en la cual se incluyen los siguientes aspectos:
   a. Una breve introducción acerca de la toma de decisiones en las organizaciones, mencionando el propósito de la actividad.
   b. Pasos que siguieron para tomar la decisión.
   c. Síntesis de la discusión en la cual se distinga claramente el posicionamiento del equipo.
   d. Justificación de la decisión.
5. De manera individual elabora una reflexión en la cual comentes tu experiencia en la actividad, estableciendo una relación con la toma de decisiones.
6. La extensión y forma de la evidencia escrita será definida por el docente.

Caso práctico 1. Toma de decisiones

Raymundo Bueno Blanco
Mireya Ramos Sámano

Moda Juvenil S.A de C.V. es una empresa mexicana en la cual se produce ropa para jóvenes, orientada actualmente a satisfacer necesidades del consumidor nacional. La empresa es propiedad de un grupo de emprendedores sinaloenses recién egresados del nivel licenciatura que han apostado por prendas con un diseño atractivo, cómodo y económico. Estas características de los productos les ha permitido incursionar fuertemente en un mercado tan competido, de tal forma que durante los primeros dos años de trabajo superaron sus propias estimaciones de ventas.

Sin embargo, después de un periodo inicial de bonanza y cerca de cumplir tres años de operación, las ventas han bajado de forma drástica durante los últimos meses. Marco Antonio, miembro del equipo fundador de la empresa y quien se desempeña como administrador, se encuentra muy preocupado ya que tiene que resolver compromisos de tipo fiscal y comercial por un importe de 2 millones de pesos.

Marco Antonio ha organizado una reunión a la cual ha invitado a Perla y Margarita, compañeras de trabajo y socias del negocio, para platicar acerca del problema y exponerles algunas opciones para resolverlo. De manera inicial les comenta que acudió a una institución bancaria para valorar la adquisición de un crédito, y se determinó que el monto máximo que puede contratar asciende a 2 millones de pesos. Asimismo, les informa que platicó con representantes de la autoridad fiscal y con algunos proveedores, y se ocupa mínimamente un millón de pesos para una posible renegociación de la deuda.

Las opciones a que se refiere Marco Antonio son las siguientes:

a. Pedir un préstamo bancario por 2 millones de pesos y destinarlo totalmente a resolver los compromisos mencionados. De acuerdo a una proyección conservadora de las ventas y de las condiciones del crédito, considera que puede pagarse en un plazo de tres años.
b. Solicitar un préstamo de 2 millones de pesos y utilizar el 50% para cumplir parte de los compromisos descritos en el punto anterior. La cantidad restante se destinaría a la adquisición de un nuevo equipo con el cual se espera disminuir los costos de producción. La amortización de la inversión se estima en 14 meses.
c. Con el apoyo de personas externas, diseñar e implementar estrategias de Marketing digital. Ha pensado en modificar algunos elementos de su modelo de negocio mediante la digitalización de la empresa. Esto lo pretende hacer destinando el 15 % del crédito de 2 millones de pesos. El resto se utilizaría para cumplir parcialmente los compromisos contraídos.
d. Contratar el crédito por el importe máximo, aportar el 70% al pago de la deuda, y el importe restante destinarlo para producir nuevos modelos de prendas e intensificar las ventas.

Caso práctico 2. Toma de decisiones

Carlos Francisco Berrelleza Gaxiola
Carolina Hernández González

La empresa Ivanelect S.A. de C.V. tiene su base en la ciudad de Guadalajara, Jalisco, y se dedica a brindar seguridad a las empresas mediante sistemas de telecomunicación, además de dedicarse al cableado y estructurado. El socio mayoritario y director general es el Ing. Isaías Romero, quien tiene como socio al Lic. Sergio Estrada, ambos toman las decisiones más importantes para la empresa.

Debido a la creciente ola de inseguridad, la empresa ha incrementado la demanda para ofrecer sus servicios y actualmente se tiene contemplado iniciar un contrato de servicios de seguridad por la cantidad de $ 2,500,000.00 pesos con la empresa Montebio S.A. de C.V. dedicada a la producción y venta de agroquímicos y biotecnología.

En la negociación con el cliente se llegó al acuerdo de que a la empresa Ivanelect se le otorgaría un anticipo del 30% del valor total del contrato para compra de materiales y equipo de seguridad para los trabajadores como chalecos, botas, cascos, equipo de pruebas para video vigilancia, pruebas de red y control de incendios, mismos que deberán estar en un plazo no mayor a diez días hábiles, o de lo contrario se harán acreedores a una multa equivalente al 15% del monto total del contrato.

Para cumplir con el nuevo contrato el gerente y su socio han decidido enviar al Ing. Gustavo Liera como líder de proyecto, siendo él ingeniero electrónico, cuenta con 10 años de antigüedad dentro de la empresa, tiene experiencia en el manejo de telecomunicaciones, cableado, electrónica y electricidad. Como técnico en instalación y mantenimiento enviarán a Irving Camargo quien tiene una antigüedad de 12 años dentro de la empresa y tiene estudios como técnico en instalaciones eléctricas, además cuenta con amplia experiencia en el manejo de herramienta, electricidad y control de incendios. Como auxiliar de obra enviarán a Misael Casillas quien cuenta la preparatoria concluida y su licencia de conducir actualizada ya que dentro de las actividades que realizará el auxiliar es la de apoyar en todo lo necesario al líder de proyecto, incluyendo mandados fuera de la ciudad.

El Ing. Armando Romero y el Lic. Sergio Estrada se enfrentan a un gran problema antes de iniciar con el contrato de prestación de servicios de seguridad con Montebio S.A. de C.V., debido a que el proveedor Bogarin Security al que durante los últimos 8 años se le compraron los equipos de seguridad para los trabajadores ha tenido inconvenientes para surtir los equipos de seguridad solicitados, por tal motivo recomendó a la empresa los siguientes proveedores y precios.

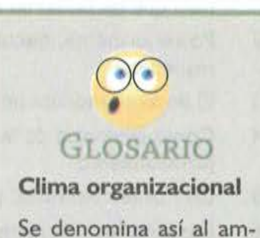
a. El proveedor SEE Soluciones, ha enviado la cotización de los materiales y equipos necesarios para el inicio de operaciones. Con este proveedor el costo total de los materiales y equipos es de $600,000.00 pesos, para lo cual se requiere un anticipo del 50% del costo total, comprometiéndose a entregar los materiales en un tiempo no mayor a 6 días. Además ofrece una garantía de 3 meses para los equipos de seguridad y un seguro de gastos médicos en caso de accidente.
b. Otro proveedor es SEGURIND S.A. de C.V. quien se compromete a enviar el material y equipo necesario en un plazo de 6 a 12 días, con un costo de $550,000.00 pesos y un anticipo del 30% del valor total del contrato. Este proveedor ofrece 2 meses de garantía para los equipos de seguridad.
c. El siguiente proveedor es GRANVITEC S.A. de C.V. quien cuenta con todo el material y equipo necesario a un precio de $740,000.00 pesos, no requiere anticipo y se compromete a entregar el pedido en un periodo no mayor a 5 días. Este proveedor ofrece 4 meses de garantía y un seguro de gastos médicos para cualquier caso de accidente.
d. SIEMSI que es un proveedor local cuenta con el material y equipo necesario en una bodega de la ciudad por lo que se compromete a entregar el material en un plazo de 3 días como máximo, el precio con este proveedor es el más barato con un costo total de $530,000.00 pesos y se requiere el pago del 100% por adelantado, además ofrece 4 meses de garantía y el seguro de gastos médicos. Sin embargo este proveedor cuenta con 3 demandas jurídicas de otras empresas de la región debido al incumplimiento en la entrega de materiales y equipos.

3.2.2.2 Motivación


19. Equipo de trabajo motivado.

En el ámbito de la administración de organizaciones uno de los temas más difíciles pero a la vez más interesante y satisfactorios de trabajar es el de la motivación de la planta laboral. Contar con personal motivado y comprometido con los valores y principios de las empresas no es tarea fácil. Como no todas las personas reaccionan de la misma manera ante determinadas situaciones o estímulos, y no todos pretenden satisfacer necesidades similares, los gerentes deben identificar y trabajar en aquellos factores que interesan, motivan o desmotivan a los trabajadores, los cuales favorecen el clima organizacional.

En las administraciones modernas la motivación del personal juega un rol importante y de mucha atención para directivos y propietarios. Ya no se trata de que el trabajador cumpla con sus tareas porque está obligado y no le queda otra opción. Como ya sabes, las organizaciones intentan ser cada día más productivas y competitivas, y para ello, el capital humano es fundamental en el cumplimiento de éste propósito. De nada sirve contar con los mejores procesos, materiales o recursos tecnológicos, si el personal no se encuentra comprometido. Por consiguiente, la tarea principal de un directivo radica en generar condiciones favorables para que las personas aporten su mejor esfuerzo y se comprometan con los objetivos y metas de la empresa.



Glosario

Clima organizacional

Se denomina así al ambiente generado entre los miembros de la organización, y está ligado al grado de motivación de las personas.
Chiavenato (2009)

Chiavenato (2007), afirma que "definir exactamente el concepto de motivación es difícil, dado que se ha utilizado en diversos sentidos" (p. 47). Sin embargo, consideramos conveniente analizar conceptos centrales de ciertas definiciones de autores reconocidos en la administración de organizaciones, para orientar el concepto a nuestro ámbito de interés.

Para Munch (2007), la motivación es "el proceso a través del cual se impulsa la conducta del personal hacia el logro de los objetivos" (p. 52).

Autores como Robbins y Coulter (2005, p. 392), definen la motivación como "los procesos responsable de los deseos de un individuo de realizar un gran esfuerzo para lograr los objetivos organizacionales, condicionado por la capacidad del esfuerzo de satisfacer alguna necesidad individual".

Por su parte, para Koontz et al. (2012, p. 388), la motivación "es un término general que se aplica a todo tipo de impulsos, deseos, necesidades, anhelos y fuerzas similares".

Recuperando ideas de las anteriores definiciones y abordando el tema desde un enfoque de administración de empresas se puede concluir que la motivación:

Es cíclica. Consta de diferentes etapas y una vez que se satisface una necesidad o se genera una frustración, se reinicia el ciclo.

Parte de una necesidad. Estas pueden variar entre las personas, en intensidad y con el tiempo (Chiavenato, 2007, Koontz et al., 2012).

Impulsa a la acción. Realizar determinados actos puede ser generado por un estímulo externo o interno (Chiavenato, 2007).

Busca un objetivo. Pretende preservar o modificar comportamientos y actitudes para mejorar la productividad laboral.

Genera un esfuerzo. Una persona motivada se esfuerza mucho. En el ámbito de la administración de empresas, el esfuerzo se debe canalizar al cumplimiento de los objetivos organizacionales (Robbins y Coulter, 2005)



ACTIVIDAD DE APRENDIZAJE 8. *DISCUSIÓN DE IDEAS*

Propósito de la actividad: Analizar mediante un ejercicio de discusión de ideas, una afirmación relacionada con motivación y liderazgo.

Indicaciones:

1. Con base en las indicaciones del docente y mediante trabajo colaborativo, analiza el siguiente planteamiento:
   Munch (2007), distingue entre el gerente que está tratando de motivar a los trabajadores y el líder que genera condiciones para que las personas se automotiven.
2. Posteriormente, discutan al interior del equipo el planteamiento de Munch y como equipo fijen un posicionamiento al respecto.
3. El docente modera un intercambio de ideas entre los equipos.
4. Como evidencia de la actividad cada equipo elabora una síntesis de la discusión en la cual se distingue claramente su planteamiento.
5. De manera individual elabora una conclusión en torno a la siguiente pregunta ¿todos los gerentes son líderes?
6. Los criterios de extensión y forma de la síntesis y la conclusión, serán definidos por el docente.

Teorías sobre la motivación

Con la finalidad de encontrar una explicación sobre los factores que motivan a las personas, a mediados del siglo XX diversos investigadores empezaron a trabajar sobre las primeras teorías motivacionales, mismas que actualmente y a pesar de sus críticas, se siguen estudiando y aplicando en las organizaciones públicas y privadas.



20. Teorías de motivación.

En este libro de texto abordaremos solo algunas de las primeras teorías al estudio de la motivación, conocidas como teorías clásicas, así como algunas otras consideradas como teorías contemporáneas de la motivación. La intención es que a través de su estudio encuentres el conocimiento básico para comprender, por qué en las empresas algunos trabajadores son más productivos que otros, y cómo un gerente o directivo puede diseñar e implementar acciones orientadas a la motivación laboral a partir de estos referentes.

Teoría de las necesidades de Maslow

Cuando se habla de motivación en las organizaciones hacer referencia a la pirámide de Maslow se convierte en una acción obligada. El autor de esta famosa pirámide fue el psicólogo estadounidense Abraham Harold Maslow (1908-1970), quien afirmaba que el hombre satisface sus necesidades básicas en función de jerarquías o prioridades.

Este reconocido psicólogo humanista, planteaba que una vez que la persona logra satisfacer necesidades de un nivel inferior, entonces se enfoca en tratar de satisfacer necesidades comprendidas en un nivel superior.



1. *Necesidades fisiológicas:* Según Maslow, el hombre no puede buscar satisfacer otra necesidad si en principio no resuelve sus necesidades de alimentación, agua, abrigo, sueño, es decir, aquellas que son básicas para sobrevivir.
2. *Necesidades de seguridad:* Una vez que las personas satisfacen sus necesidades básicas, intentan satisfacer aspectos relacionados con la seguridad física, laboral, adquisición y protección de sus bienes.
3. *Necesidades sociales:* Cuando se satisfacen las necesidades fisiológicas y de seguridad, las personas buscan ser aceptadas por los demás, por lo que se integran a grupos familiares, sociales, o de amigos.
4. *Necesidades de reconocimiento:* Aquí las personas ganan autoconfianza y se enfocan en obtener el reconocimiento y respeto de los demás, buscan el poder y el éxito.
5. *Necesidades de autorrealización:* Las personas tienen metas y deseos de orden superior diferente, y es aquí cuando una vez satisfechas todas las necesidades previas, se desarrolla todo el potencial, se hacen a un lado los prejuicios, se enfoca toda la energía en los aspectos positivos y se acepta la realidad.



21. Abraham H. Maslow (1908-1970). Influyente psicólogo humanista del siglo XX, creador de la teoría de la jerarquía de las necesidades.

Como se puede observar, si se pretende aplicar ésta teoría en el ámbito de las empresas, es necesario que los gerentes o directivos reconozcan en cuál nivel de la pirámide se encuentran las necesidades de los trabajadores.

Como toda teoría, lo planteado por Maslow ha tenido sus promotores y detractores. Así por ejemplo, hay quienes cuestionan que es muy complejo determinar cuándo una persona alcanza la autorrealización, y hay otros que afirman que los postulados de la teoría han quedado rebasados.

Sin embargo, lo que sí es una realidad es que sus aportaciones son ampliamente utilizadas en la administración de las organizaciones modernas, y en muchos otros casos, se han tomado como referentes para el surgimiento de otras teorías.

Teoría de dos factores de Herzberg

Una de los primeros estudios de la motivación que hace referencia a los factores intrínsecos y extrínsecos es la *teoría de dos factores de Herzberg*, también conocida como *teoría de la motivación e higiene*, la cual se convirtió en una de las principales aportaciones de Frederick Irving Herzberg (1923-2000), psicólogo nacido en los Estados Unidos de Norteamérica quien distinguía entre *satisfactores* y *no satisfactores* en el trabajo.



22. Industria automotriz a mediados del siglo XIX.

De acuerdo a los planteado por Herzberg (Robbins y Coulter, 2005), "la satisfacción y la motivación en el trabajo se relacionan con factores intrínsecos, en tanto que la insatisfacción en el trabajo se relaciona con factores extrínsecos" (p. 395).

Como resultado de una investigación realizada con un grupo de ingenieros y contadores a los cuales se les realizó una entrevista, Herzberg - en coordinación con sus colaboradores - llegó a la conclusión que existen factores que generan motivación, pero a la vez, existen otros factores que aunque no motivan al trabajador, en caso de no estar presentes producen insatisfacción. A estos últimos los llamó factores de higiene dentro de los cuales quedan comprendidos la seguridad, el salario, las condiciones de trabajo, las relaciones interpersonales, las prestaciones, las políticas de la empresa, entre otros (Robbins y Coulter, 2005).

Siguiendo con la investigación de Herzberg, se determinó que las personas que estaban satisfechas con su trabajo reconocían como motivadores aspectos como el logro, reconocimiento, la responsabilidad, el progreso y el trabajo mismo (Robbins y Coulter, 2005).

Con lo antes expuesto se aprecia uno de los grandes aportes de Herzberg, quien demostró que la eliminación de los factores de higiene (también conocidos como factores de mantenimiento), no necesariamente provoca que las personas se sientan satisfechas (motivadas) en su trabajo. Esta aseveración, aunque parezca muy simple, genera confusión entre directivos y administradores.

En conclusión, considerando los postulados de esta teoría se puede afirmar que los factores de higiene son aquellos que mínimamente espera satisfacer el trabajador en

Teoría de la Motivación -Higiene

Satisfacción en el puesto

MOTIVADORES

Oportunidades de:
-Logro
-Crecimiento y desarrollo personal
-Responsabilidad
-Reconocimiento
-Avance en la carrera

Tareas no rutinarias

Neutral

HIGIÉNICOS

-Administración y políticas de la empresa
-Calidad de la supervisión
-Relaciones interpersonales
-Remuneraciones
-Condiciones físicas del ambiente de trabajo

Insatisfacción en el empleo

Ausentes o desfavorables | Factores del trabajo | Presentes o favorables

23. Teoría de la Motivación-Higiene de Herzberg.

su centro de trabajo, pero que al obtenerlos no generan alguna motivación en él. Para Robbins y Coulter (2005), "los gerentes que trataban de eliminar los factores que generaban insatisfacción en el trabajo podían crear armonía en el centro del trabajo, pero no necesariamente motivación" (p. 396).



ACTIVIDAD DE APRENDIZAJE 9. *DISCUSIÓN DE IDEAS, TEORÍA DE LOS DOS FACTORES DE HERZBERG*

Propósito de la actividad: Analizar mediante un ejercicio de discusión de ideas basado en un caso, planteamientos de Frederick Herzberg relacionados con la teoría de motivación de los dos factores.

Indicaciones:

Con base en las indicaciones del docente se conforman equipos para realizar la actividad.

1. Lee y analiza el casoTeoría de los dos factores de Herzberg, descrito al final de las indicaciones.
2. A partir de la lectura el docente asigna a cada equipo el rol de trabajador o directivo y comunica las reglas mediante las cuales se realizará la discusión de ideas.
3. En función del rol asignado se discute al interior del equipo el cuestionamiento correspondiente.
4. El docente modera un intercambio de ideas entre los equipos, a partir de los posicionamientos de cada uno de ellos.
5. Como evidencia de la actividad cada equipo elabora una síntesis de la discusión en la cual se incluyen los siguientes aspectos:
   a. Una breve introducción a la teoría de los dos factores de Herzberg.
   b. Posicionamiento argumentado para cada una de los casos (trabajador y directivo).
6. De manera individual elabora una reflexión en la cual comentes las ventajas y/o desventajas de apoyarse en la teoría de los dos factores para administrar organizaciones.
7. Con base en las indicaciones del docente, cada equipo socializa la evidencia de la actividad.

Caso práctico 3. Teoría de los dos factores de Herzberg

Raymundo Bueno Blanco
Maricela Valdez Sepúlveda

Marcos y Sofía, propietarios de una empresa de tecnología en la cual te desempeñas como encargado de control de calidad, han decido mejorar algunas prestaciones de la planta laboral. A raíz de los resultados obtenidos durante los años 2016 y 2017, consideran conveniente otorgar a por primera vez a los empleados, un apoyo en vales para despensa por un importe de $ 400.00 así como dos boletos para asistir al Cine; ambos beneficios se otorgarán de manera mensual.

Como emprendedores jóvenes y entusiastas, Marcos y Sofía piensan que los trabajadores deben satisfacer necesidades básicas pero también dedicar parte de su tiempo a la distracción y el entretenimiento, de ahí la idea de los boletos al Cine. Sin embargo, consideran necesario platicar con el personal para, de manera conjunta, condicionar los nuevos beneficios a la asistencia y puntualidad de los empleados.

Desde tu posición de trabajador y partiendo de que has leído y escuchado acerca de la teoría de los dos factores de Herzberg, ¿considerarías lo anterior como una decisión orientada a eliminar factores de higiene?

Ahora, suponiendo que Marcos y Sofía te invitaron a planear la decisión pero pidiéndote que asumieras una visión de directivo, no el rol de trabajador, ¿considerarías la propuesta como una decisión orientada a motivar al trabajador?

Teoría X y Y de McGregor

Douglas McGregor (1906-1964) nacido en los Estados Unidos de Norteamérica, es el creador de una teoría de motivación la cual distingue entre las personas que no les gusta trabajar y aquellas que les agrada el trabajo, este modelo es conocido como Teoría X y Teoría Y.

De acuerdo a McGregor, los gerentes consideran a los trabajadores como personas a las cuales no les gusta trabajar, y basan sus acciones en premisas de la Teoría X, es decir, se plantean "una visión negativa de las personas, la


24. Trabajador sin ambiciones. Teoría X.


25. Trabajadores que disfrutan el trabajo. Teoría Y.

cual asume que los trabajadores tienen pocas ambiciones" (Robbins y Coulter, 2010, p. 342).

En otro extremo, McGregor ubica a los "empleados que disfrutan el trabajo, buscan y aceptan responsabilidades, y utilizan su autodirección" (Robbins y Coulter, 2010, p. 342). Sin embargo, para que se presente ésta situación, es necesario que los gerentes trabajen en la construcción de un clima organizacional propicio para la base trabajadora.

McGregor (citado en Robbins, 2004), establece una relación con la teoría de las necesidades de Maslow al afirmar que la teoría X "supone que las necesidades de orden inferior dominan a los individuos" (p. 157). Es decir, la no satisfacción de las necesidades básicas tiene efectos negativos sobre el comportamiento de la persona. Para McGregor resulta equivocado atribuir a la naturaleza propia del ser humano su aversión al trabajo y a las responsabilidades, sino por el contrario, ésta se deriva de la no satisfacción de sus necesidades.

Premisas de McGregor	
Teoría X	Teoría Y
1. A los empleados no les gusta el trabajo, y siempre que pueden, tratan de evitarlo.	1. Los empleados pueden considerar el trabajo tan natural como descansar o jugar.
2. Puesto que no les gusta el trabajo, hay que obligarlos, controlarlos, o amenazarlos con castigo para conseguir las metas.	2. Las personas se dirigen y se controlan si están comprometidas con los objetivos.
3. Los empleados evitarán las responsabilidades y pedirán instrucciones formales siempre que puedan.	3. La persona común puede aprender a aceptar y aún a solicitar responsabilidades.
4. Los empleados colocan su seguridad antes que los demás factores del trabajo y exhibirán pocas ambiciones.	4. La capacidad de tomar decisiones innovadoras está muy difundida entre la población y no es propiedad exclusiva de los puestos administrativos.

Fuente: Robbins, S. (2004). *Comportamiento Organizacional (10ª ed). México.* Pearson Prentice Hall (p.157)



ACTIVIDAD DE APRENDIZAJE 10. *DISCUSIÓN DE IDEAS, TEORÍA X y TEORÍA Y DE MCGREGOR*

Propósito de la actividad: Analizar premisas de la Teoría X y Y de McGregor, mediante un ejercicio de discusión de ideas.

Indicaciones:

1. Con base en las indicaciones del docente el grupo se organiza en equipos y a cada uno de ellos se le asignan las premisas correspondientes a la Teoría X o Teoría Y.
2. El docente orienta al grupo para que cada equipo analice las premisas de la teoría asignada, y posteriormente da a conocer las reglas mediante las cuales se realizará la discusión de ideas.
3. Los integrantes de cada equipo deben defender las premisas de la teoría asignada, independientemente de que estén o no de acuerdo con ellas. De la misma manera, deben cuestionar los planteamientos de los equipos que defienden premisas opuestas.
4. Como evidencia de la actividad cada equipo elabora una síntesis de la discusión en la cual se incluyen los siguientes aspectos:
   a. Una breve introducción a la teoría X y Y de McGregor
   b. Premisas con las que el equipo está de acuerdo. Argumentando la postura.
   c. Premisas con las que el equipo no está de acuerdo. Argumentando la postura.
5. De manera individual elabora una reflexión en la cual comentes las ventajas y/o desventajas de apoyarse en esta teoría para administrar organizaciones.

Teoría de las expectativas de V Room

Esta teoría de la motivación fue desarrollada en 1964 por el psicólogo Canadiense Víctor H. Vroom, a través de un estudio llamado *Work and motivation*, y actualmente es una de las más aceptadas en las organizaciones. Vromm (citado en Koontz et al., 2012, p. 394), "sostiene que puede motivarse a las personas a hacer cosas para alcanzar una meta si éstas creen en el valor de la meta y pueden ver que lo que hacen los ayudará a lograrla".

La teoría de las expectativas de Vroom se basa en la recompensa que una persona espera obtener al realizar un trabajo, así como en el valor (valencia) que el individuo asigna a la recompensa.

Trasladando lo anterior al ámbito empresarial y más específicamente al ámbito del capital humano, se puede resumir que una persona se movilizará para el cumplimiento de los objetivos organizacionales si considera que su esfuerzo tendrá una repercusión positiva sobre la evaluación de su desempeño (Robbins, 2004).

Vroom (citado en Chiavenato, 2007, p. 54), afirma que en cada individuo existen tres factores que determinan su motivación para producir:

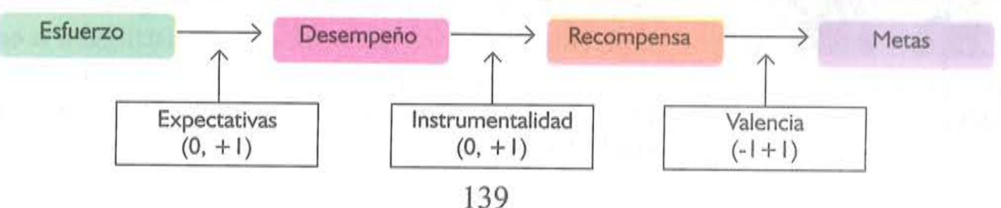
1. *Los objetivos individuales*, es decir, la fuerza del deseo para alcanzar los objetivos.
2. *La relación que el individuo percibe entre productividad y el logro de sus objetivos individuales.*
3. *Capacidad del individuo para influir en su propio nivel de productividad, a medida que cree poder influir en él.*

Expectativas, Instrumentalidad y Valencia, son conceptos que Vroom utiliza para calcular la fuerza motivadora, la cual en el ámbito de las empresa se pretende que sea máxima.

Fuerza motivadora = Expectativa X $(I_1 * V_1 + I_2 * V_2 + I_3 * V_3 + I_n * V_n)$

Donde:

Expectativa	..."es la probabilidad percibida por un individuo de que ejercer una cantidad dada de esfuerzo dará como resultado un cierto nivel de desempeño" (Robbins y Coulter, 2010, p. 351). Aquí se establece una relación entre esfuerzo y desempeño. El valor de la expectativa se fija a priori y queda comprendido entre 0 y 1. Es decir, si la persona estima que su esfuerzo influye en su desempeño,la expectativa es igual a uno, si por el contrario, el trabajador considera que por más esfuerzo que realice su desempeño no mejora, la expectativa adquiere valor de cero y por consiguiente la motivación es nula.
I=Instrumentalidad	..."es el grado al cual un individuo cree que desempeñarse a un nivel en particular, es el medio para lograr el resultado deseado" (Robbins y Coulter, 2010, p. 351). En este momento la persona establece un vínculo entre desempeño y recompensa. Por ejemplo, un trabajador puede preguntarse si un incremento de su productividad le ayudará a obtener un ascenso en el trabajo.Igual puede suceder que la persona piense que una mejora en su desempeño es indiferente para su jefe o la organización. En este caso también el valor de la Instrumentalidad se fija a priori, y queda comprendido entre 0 y 1.
V= Valencia	..."es la importancia que un individuo da al resultado o a la recompensa potencial que pueden lograse en el trabajo. La valencia considera las metas y necesidades del individuo"(Robbins y Coulter, 2010, p. 351). En esta caso si la recompensa agrada al trabajador la valencia adquiere el valor de +1, si por el contrario, la recompensa le desagrada, la valencia adquiere el valor de -1, y, en otro caso, puede suceder que la recompensa le sea indiferente, en este caso la valencia adquiere el valor de 0. Es importante tener en cuenta que las personas tenemos metas diferentes y que así como éstas pueden ser extrínsecas o intrínsecas, también pueden variar con el tiempo.





SUBPRODUCTO 3. *ESCRITO REFLEXIVO*



Propósito de la actividad: Analizar la importancia de la motivación en la administración de micro y pequeñas empresas, estableciendo relación con el caso de estudio elegido.

Indicaciones:

1. De manera colaborativa y de acuerdo a las indicaciones del docente, se elabora un escrito reflexivo que contenga los siguientes elementos:
   - *Introducción*: Incluir una breve descripción acerca de la motivación y mencionar cuál es el propósito del trabajo.
   - *Desarrollo*: En este apartado se debe incluir lo siguiente:
     a. Elegir al menos dos teorías de motivación estudiadas previamente y mencionar aspectos relevantes de cada una de ellas, estableciendo relación con su impacto en la productividad de las micro y pequeñas empresas.
     b. A partir de lo expuesto en el punto anterior, mencionar los principales aspectos sobre los que se debe trabajar para contar con una planta laboral motivada y comprometida con el cumplimiento de los objetivos y metas de la empresa del caso de estudio elegido
   - *Conclusión*: Plantear conclusiones concretas, relevantes y coherentes. Este apartado se debe realizar de manera individual.
   - *Fuentes*.
2. Los criterios de extensión y forma serán definidos por el docente.

3.2.2.3 Liderazgo

Hablar de liderazgo es muy común en la actualidad y no es un tema exclusivo de las empresas sino de cualquier grupo social que se interese por cumplir de manera eficiente las metas planteadas. Así, podemos escuchar en el ámbito deportivo acerca del liderazgo que practican o que ejercieron en sus equipos, jugadores como Michael Jordan, Lebron James, Leonel Messi, Cristiano Ronaldo, solo por mencionar algunos.



26. Líderes deportivos.



27. Mark Zuckerberg y Elon Musk. Líderes de empresas tecnológicas.

Por su parte, en el ambiente empresarial internacional moderno, es muy recurrente leer artículos en los cuales se resalten los logros y cualidades de personas como Steve Jobs, Bill Gates, Mark Zuckerberg, Jeff Bezos, Elon Musk, Jack Ma, entre otros.

Los líderes han ocupado espacios desde que el hombre se agrupa para resolver problemas y satisfacer sus necesidades. Sin embargo, en la historia reciente, diversos estudiosos del tema empezaron a realizar trabajos de investigación con la finalidad de identificar las características que distinguen a estas personas, así como a indagar acerca de los factores que influyen para guiar a sus seguidores al cumplimiento de las metas y que éstos confíen en ellos.

Así, han surgido diversas teorías de liderazgo que en su momento se han considerado relevantes pero que también han sido cuestionadas y refutadas por otros investigadores, de tal suerte que no se tiene un consenso general sobre determinada teoría.

Remitiéndonos a nuestro campo de interés - las empresas - es importante puntualizar un aspecto muy pertinente que se repite constantemente en las organizaciones: No todos los gerentes son líderes, ni es necesario ser gerente u ocupar un puesto directivo para ser líder. Pero entonces ¿qué se entiende por líder y liderazgo?



Los conceptos de líder y liderazgo han sido expuestos y justificados por diversos estudiosos del funcionamiento de las organizaciones. Con la finalidad de generar una reflexión en torno al uso y aplicación de éstos términos, en este libro de texto se abordarán algunos planteamientos.

De acuerdo a Robbins y Coulter (2010, p. 370), "un líder es alguien que puede influir en los demás y que tiene autoridad gerencial para hacerlo". Por su parte, el diccionario de la Real Academia Española define el concepto líder como "Persona que dirige o conduce un partido político, un grupo social u otra colectividad".

Mientras que otro autor de temas de administración, Idalberto Chiavenato (2009, p. 342), define el liderazgo como "una influencia interpersonal que se aplica en una situación por medio de la comunicación humana para alcanzar uno o varios objetivos específicos. Por lo tanto, el liderazgo consta de cuatro elementos: influencia, situación, comunicación y objetivos".

Robbins (2004, p. 314), define el liderazgo "como la capacidad de influir en un grupo para que consiga sus metas".

Del análisis de las anteriores definiciones se pueden resumir algunos aspectos importantes:

1. Existe una relación estrecha entre dirección, liderazgo y motivación.
2. El equipo y el líder, comparten objetivos y metas organizacionales comunes.
3. Influir en los demás es la tarea principal de quien aspira a ser líder.
4. Un líder inspira a sus seguidores.
5. Un líder debe comunicarse y relacionarse adecuadamente.
6. Las estrategias utilizadas distinguen a un líder.
7. Un gerente debe ser un líder.

Es conveniente precisar que en este espacio se analizan los líderes desde un enfoque empresarial o gerencial, es decir, líderes formales que son designados por su rol en la empresa pero que se tienen que ganar el calificativo de líder con su desempeño y resultados. Sin embargo, es importante no perder de vista que dentro de las organizaciones surgen los liderazgos informales, los cuales en este caso no serán objeto de análisis pero que son muy efectivos bajo ciertas condiciones.

La importancia del liderazgo en las organizaciones y particularmente en el mundo de los negocios radica en que ante un mundo cada vez más competitivo e influenciado por el vertiginoso desarrollo de la tecnología y el surgimiento de nuevas empresas, se hace necesario –entre otros aspectos- desarrollar ventajas competitivas basadas en la productividad laboral.

Actualmente ya no basta solamente con que las organizaciones cuenten con administradores altamente calificados para el manejo eficiente de los



28. Kurt Lewin (1891-1947). Psicólogo nacido en Alemania que realizó importantes estudios sobre liderazgo. Acciones emprendidas por Adolfo Hitler lo obligaron a emigrar a los Estados Unidos de Norteamérica.

recursos materiales, financieros y tecnológicos. Ahora se hace necesario que los gerentes se conviertan en verdaderos líderes dentro y fuera de la organización, que sean capaces de adaptarse y anticiparse a los cambios lo más pronto posible, y que transmitan esa postura al resto de los trabajadores para convertir a la empresa en un semillero de auténticos líderes.

Considerando las características del curso y la relevancia del tema, de manera inicial se estudiarán los tres estilo de liderazgo identificados por Kurt Lewin, y posteriormente se analizarán algunos postulados básicos de ciertas teorías sobre liderazgo, las cuales –desde nuestro punto de vista- son las más conocidas en este campo.

Liderazgo Autocrático, Democrático y Liberal (*laissez-faire*)

En el año de 1939, Kurt Lewin dirigió unos trabajos de investigación los cuales pretendían verificar cómo se comportaba un grupo de niños bajo la influencia de tres estilos diferentes de liderazgo: Autocrático, Democrático y Liberal (laissez –faire).

Como resultado del estudio, los niños que interactuaron con un líder democrático presentaron mejores desempeños. Lo anterior ha sido uno de los fundamentos para que en las organizaciones se promueva el liderazgo democrático; sin embargo, en la práctica real los líderes efectivos utilizan una combinación de ellos, aunque generalmente predomina un estilo. A continuación se muestra una tabla en la cual se distinguen algunas características de los estilos de liderazgo mencionados.



29. Contexto histórico Kurt Lewin.

Características de los estilos de liderazgo		
Autocrático	Democrático	Liberal (*laissez-faire*)
Predomina la imposición. El líder determina qué hacer y cómo. Las decisiones están centralizadas solamente en el líder. Se observa disciplina pero el ambiente es de tensión. El subordinado es obediente, no cuestiona. Supervisión alta	Es incluyente Se comparten tareas y se asumen responsabilidades. Consideran las opiniones de los subordinados. La disciplina se asume responsablemente, no como imposición. Se promueve la discusión de ideas. Analizan conjuntamente el desarrollo y resultado de las tareas.	Predomina la libertad. Se delegan tareas importantes. Predomina libertad para que el subordinado decida. Cada quien hace las tareas que quiere y como quiere. El líder se convierte en un espectador. Mínima o nula supervisión de tareas.



ACTIVIDAD DE APRENDIZAJE 11.
ESTILOS DE LIDERAZGO DE KURT LEWIN

Propósito de la actividad: Identificar los estilos de liderazgo de Kurt Lewin.

Indicaciones:

1. Previas indicaciones del docente y mediante trabajo colaborativo analiza el siguiente material:
   a. Steve Jobs despide a su mejor programador. Disponible en https://www.youtube.com/watch?v=7NnANklxGCg
   b. La mejor escena de "Invictus". Disponible en https://www.youtube.com/watch?v=O9p0PPJG3Mc
2. Con base en las características de los estilos de liderazgo de Kurt Lewin y el análisis de los videos anteriores, responder de manera colaborativa las siguientes preguntas:
   a. ¿Qué estilos de liderazgo se identifican en las escenas analizadas? Argumentar la respuesta
   b. ¿Cuál estilo es más efectivo en la administración de organizaciones?
3. Atendiendo las indicaciones del docente comparte con el grupo el resultado de la actividad.

Teorías sobre liderazgo

¿Los líderes nacen o se hacen?

Teoría del gran hombre

De acuerdo a esta teoría los líderes nacen no se hacen, y emergen cuando se requiere de ellos. Esta corriente de pensamiento fue de las primeras en estudiar el liderazgo y consideraba que las características que distinguían a estas personas eran innatas, es decir, que el hombre nacía dotado de ciertas características que lo distinguían como un ser divino. Esta teoría se asoció al concepto de carisma expuesto por Max Weber (1964) para identificar una forma de autoridad, lo cual plasmó en su obra *Economía y sociedad*.



30. Líder carismático.

En los postulados de esta teoría se considera al líder como una persona que forma parte de un grupo diferente, especial, alguien con poderes místicos o excepcionales. Quienes impulsaban esta teoría afirmaban que los líderes poseían características similares las cuales podían ejercer indistintamente en cualquier contexto o situación; afirmación ampliamente cuestionada.

Teoría de los rasgos

Esta teoría se relaciona con la teoría del gran hombre y establece diferencias entre los líderes y quienes no lo son, analizando las características y habilidades de las personas que ejercen grandes liderazgos.

De acuerdo a Robbins y Coulter (2010), en investigaciones sobre este tipo de liderazgo desarrolladas en las décadas de 1920 y 1930 se incluía el estudio de rasgos como "estatura, apariencia, clase social, estabilidad emocional, fluidez de discurso y sociabilidad" (p. 371). Sin embargo, las conclusiones de las referidas investigaciones no permitieron establecer características comunes para diferenciar a un líder de un no líder.

En sus inicios esta teoría presentó dificultades ya que tratar de establecer rasgos únicos para un líder era hasta cierto punto complicado ya que por ejemplo, no consideraba aspectos como el tipo, lugar, y características del trabajo. Sin embargo, trabajos posteriores se enfocaron en identificar rasgos asociados al liderazgo (proceso) no al líder (persona), obteniéndose mejores resultados (Robbins y Coulter, 2010). Existen múltiples investigaciones relacionadas con el tema rasgos-liderazgo las cuales determinan rasgos específicos.

En la tabla siguiente se describen algunos rasgos de líderes efectivos los cuales se recuperan de aportaciones de Robbins y Coulter (2010). A este respecto es importante precisar que los rasgos descritos no son únicos, y que se establecen en función de las características de la investigación y de la experiencia del investigador en el campo.

Rasgos asociados al liderazgo efectivo	
Impulso.	Los líderes muestran un elevado nivel de empeño. Tienen un deseo de logros relativamente alto, son ambiciosos, poseen mucha energía, son incansablemente perseverantes en sus actividades y toman la iniciativa.
Deseo de *dirigir.*	Los líderes tienen un fuerte deseo de influir y guiar a otros. Demuestran su disposición de tomar responsabilidades.
Honestidad e *integridad.*	Los líderes construyen relaciones de confianza con sus seguidores ya que son veraces y honestos, y muestran una elevada consistencia entre lo que dicen y lo que hacen.
Confianza en sí mismos.	Los seguidores admiran a los líderes porque no dudan. Los líderes, por ende, necesitan demostrar confianza en sí mismos para así convencer a los seguidores de la rectitud de sus objetivos y decisiones.
Inteligencia.	Los líderes necesitan ser lo suficientemente inteligentes para reunir, sintetizar e interpretar grandes cantidades de información, así como ser capaces de crear opiniones, resolver problemas y tomar decisiones correctas.
Conocimiento relativo al trabajo.	Los líderes efectivos cuentan con un alto grado de conocimiento sobre la compañía, la industria y los aspectos técnicos. El conocimiento profundo permite que los líderes tomen decisiones bien informadas y que entiendan las implicaciones de las mismas.
Extroversión.	Los líderes son personas enérgicas y vivaces. Son sociables, asertivos, y rara vez, callados o retraídos.

Fuente: Robbins, S. y Coulter, M (2010). Administración (10ª Ed). Pearson Prentice Hall (p. 371)

La teoría de los rasgos, al igual que la del gran hombre, presentó dificultades y amplios cuestionamientos por investigadores del tema. Sin embargo, se considera a los medios de comunicación como uno de los principales promotores de ésta teoría ya que a través de su ejercicio cotidiano tratan de describir las características de líderes mundiales del ámbito político, deportivo empresarial –entre otros-resaltando aspectos como "*carismáticos, entusiastas y valientes*" (Robbins, 2004, p. 314).

Teorías conductuales

Ante los diversos cuestionamientos a las teorías de los rasgos se iniciaron investigaciones orientadas a determinar el comportamiento de personas consideradas como líderes. Es así como surgen las teorías conductuales, las cuales se oponen a la idea de que los líderes son innatos y que poseen ciertos rasgos que los hacen diferentes de los demás, para ésta teoría los líderes se hacen.

Para Robbins (2004), si los postulados de las teorías conductuales fueran acertados, los líderes pueden formarse o perfeccionar su estilo mediante programas de entrenamiento de liderazgo. Desde este enfoque el planteamiento resultaría muy atractivo para las organizaciones y personas, ya que significa que mediante programas formativos eficaces, la creación de líderes sería permanente.

Un aspecto relevante de esta teoría radica en identificar los patrones de conducta de los líderes eficaces, para en función de ello orientar la formación. Sin embargo, aquí surgen algunos cuestionamientos, ¿si un determinado estilo de liderazgo basado en el comportamiento tiene éxito en una empresa, significa que se debe replicar en otra?

Dentro de las teorías conductistas más conocidas destacan las siguientes:

1. Estudios de la Universidad Estatal de Ohio
2. Estudios de la Universidad Estatal de Michigan
3. La rejilla gerencial

Teorías conductistas		
Estudios de la Universidad Estatal de Ohio	Estudios de la Universidad Estatal de Michigan	Rejilla gerencial
Trató de identificar dimensiones independientes de la conducta de un líder. De inicio se identificaron más de mil dimensiones hasta concluir en dos: iniciación de estructura y consideración. Iniciación de estructura: Dimensióndeterminada por la probabilidad de que el líder defina y estructure su rol y el de sus subordinados. Esto comprende la organización del trabajo, relaciones laborales y metas. Consideración: Dimensión determinada por la probabilidad de que las relaciones entre el líder y subordinados se caractericen por la confianza mutua y el respeto por las ideas y sentimientos. El líder manifiesta interés por la comodidad, el estatus y la satisfacción de sus seguidores. Se concluyó que obtener una calificación alta en ambas dimensiones genera resultados favorables.	Al igual que el estudio de la Universidad Estatal de Ohio, trataba de establecer una relación entre características conductuales y desempeño eficaz. Identificaron dos dimensiones a las que denominaron: orientación a los empleados y orientación a la dirección. Orientación a los empleados: En esta dimensión los líderes se enfocaen las relaciones interpersonales, manifestaban interés por las necesidades de los subordinados y aceptaban sus diferencias individuales. Orientación a la producción: En esta dimensión los líderes se centran en cumplir las tareas del grupo y ven a los subordinados como instrumentos para alcanzar los fines. Concluyeron que los liderazgos orientados a la producción disminuyen la productividad.	Estudio realizado por Robert Blake y Jane Mouton. Se le conoce también como rejilla del liderazgo y consiste en una cuadrícula bidimensional basada en dos estilos: "interés por las personas" e "interés por la producción". Consiste en una matriz de 81 recuadros (9 por 9), en la cual se muestran las ideas dominantes del líder. En el eje horizontal se indica el interés en la producción, y en el eje vertical el interés por las personas. La cuadrícula se divide en cuatros grandes recuadros generalmente conocidos como Gerencia empobrecida (1.1), Club campestre (1,9), Autoritario (9,1) y Gerentes de equipo (9,9). Es una herramienta muy útil para identificar estilos de liderazgo, pero no aporta información para saber por qué una persona se adhiere a determinada clasificación.

Fuente: Elaboración propia a partir de Robbins, S. (2004). Comportamiento organizacional (10ª Ed). Pearson Prentice Hall (pp. 316-317)



ACTIVIDAD DE APRENDIZAJE 12. *DISCUSIÓN DE IDEAS, LOS LÍDERES, ¿NACEN O SE HACEN?*



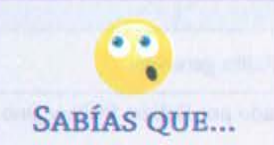
Propósito de la actividad: Realizar un ejercicio de discusión de ideas con base en la pregunta: Los líderes, ¿nacen o se hacen?

Indicaciones:

1. El docente organiza el grupo en dos tipos de equipos para realizar la discusión de ideas. Por un lado estarán los equipos que defenderán la afirmación de que los *líderes nacen*, y por otro, los equipos que comparten la idea de que *los líderes se hacen*.
2. Previamente al ejercicio de discusión, cada equipo indaga en diferentes fuentes información relacionada con la idea que defenderán.
3. Durante la discusión de ideas los integrantes de cada equipo deben defender la afirmación asignada independientemente de que estén o no de acuerdo con ella. De la misma manera, deben cuestionar a los equipos que defienden un planteamiento diferente y en su caso, complementar la participación de un equipo que comparte la misma idea.
4. Como evidencia de la actividad cada equipo elabora un escrito reflexivo en el cual se debe incluir lo siguiente:
   a. Una breve introducción en la que se comente la importancia del liderazgo en las organizaciones y se exponga el propósito del escrito.
   b. Aspectos teóricos de la Teoría del gran hombre, Teorías de los rasgos y Teorías conductuales.
   c. Una síntesis de la discusión en la cual se describan claramente planteamientos relevantes de las dos afirmaciones, así como el posicionamiento final del equipo.
   d. Fuentes consultadas
5. La extensión y forma del escrito serán definidos por el docente.

Teorías de contingencia y situacional

El planteamiento central de estas teorías radica en establecer una relación entre el estilo de liderazgo y la situación imperante, es decir, no todos los líderes responden de la misma manera ante determinadas situaciones. Sin



SABÍAS QUE...

En un entorno tan dinámico, identificar oportunamente los cambios y adaptar los estilos de liderazgo a la situación puede convertirse en una adecuada estrategia para mantener o mejorar los resultados de la empresa.

embargo, tal como lo afirma Robbins (2004, p. 320), "una cosa era decir que la eficacia del liderazgo dependía de una situación y otra poder aislar las condiciones".

Los investigadores del liderazgo fueron reconociendo que la predicción de un liderazgo efectivo no podía basarse solamente en las premisas de las teorías de rasgos y conductas, por lo que esta necesidad dio origen al surgimiento de teorías de contingencia y situacionales.

Diferentes instituciones e investigadores han realizado trabajos de investigación relacionados con las premisas de la teorías antes mencionadas; sin embargo, en este libro de texto se abordarán los postulados de tres de ellas: modelo de Fred Fiedler, la teoría de la ruta meta, y la teoría del liderazgo situacional de Hersey y Blanchard.

Modelo de Fred Fiedler

Fielder plantea un modelo en el cual su premisa principal establece que "el desempeño eficaz de un grupo depende de la justa correspondencia entre el estilo del líder y el grado en el que la situación le da el control" (Robbins, 2004, p. 320).

Ante el planteamiento anterior surge una pregunta clave para reconocer las ventajas y aplicaciones de este modelo, ¿cuál es el estilo de liderazgo que responde de manera eficiente ante una situación específica?

Fiedler planteó dos estilos de liderazgo para realizar su estudio: *el líder orientado a la tarea y el líder orientado a las relaciones*. En el primero de ellos el líder "obtiene satisfacción al ver que las tareas se cumplen; el otro está orientado básicamente a lograr buenas relaciones interpersonales y obtener una posición de prominencia personal"(Koontz et al., 2012, p. 424).



SABÍAS QUE...

Fred Fiedler planteó dos estilos de liderazgo para realizar su estudio: *el líder orientado a la tarea y el líder orientado a las relaciones*.

Un aspecto que no se debe perder de vista,es que Fiedler "supone que el estilo de liderazgo de cada quien es fijo" (Robbins, 2004, p. 320). Lo anterior toma relevancia ya que para alcanzar un liderazgo efectivo, el estilo del líder debe corresponder con la influencia en la situación. Por ejemplo, se puede pensar que si bajo ciertas circunstancias lo que se requiere es un estilo enfocado en las tareas, un liderazgo orientado a las relaciones no sería lo más conveniente para alcanzar mejores niveles de eficiencia.

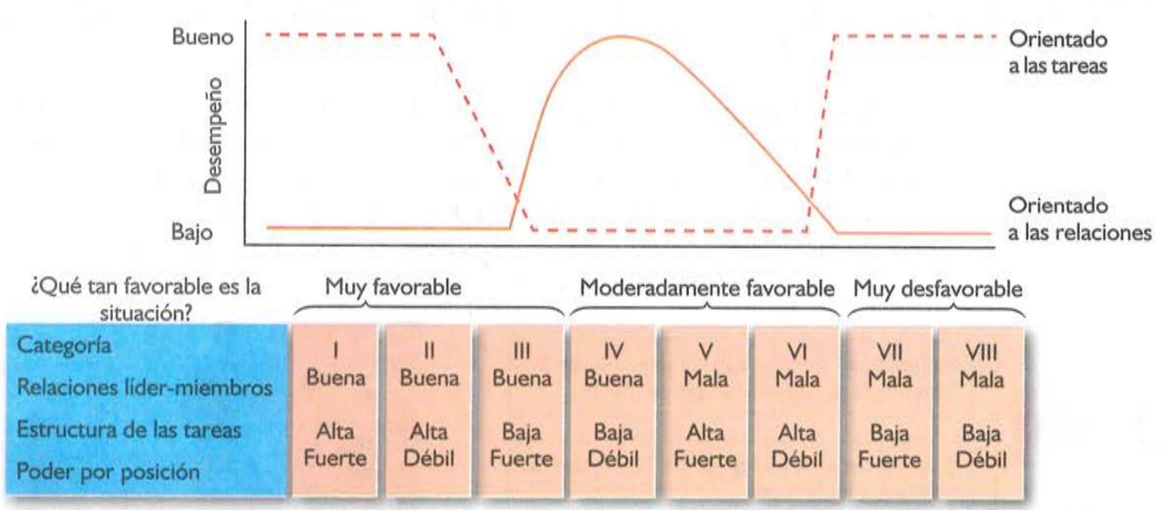
Los estudios de Fiedler lo llevaron a determinar tres dimensiones de contingencia:

1. *Relaciones líder-miembro*. Representa el nivel de confianza y satisfacción que los seguidores tienen por el líder, y se califican como buenas o malas.
2. *Estructura de la tarea*. Representa la claridad con la que se estructuran y definen las tareas y responsabilidades, a mayor precisión mejor desempeño. Fiedler las califica como alta o baja.
3. *Posición de poder*. Es el grado mediante el cual el líder, haciendo uso de su posición (puesto), influye sobre sus seguidores. Se califica como fuerte o débil.

Relaciones líder-miembro
Modelo de Fiedler
Dimensiones de contingencia
Estructura de la tarea
Relación de poder

Fiedler (citado en Koontz et al., 2012, p. 424), considera las relaciones entre el líder y los miembros de la organización "como la más importante desde el punto de vista de un líder, ya que el poder del cargo y la estructura de las tareas pueden estar bajo el control de la empresa".

Los resultados del modelo de Fiedler se representan en un gráfico en el cual se distinguen ocho situaciones posibles que pueden ser favorables o desfavorables para el líder, mismas que se relacionan con las tres dimensiones de contingencia para cada uno de los dos estilos de liderazgo, el orientado a las tareas y el orientado a las relaciones.



¿Qué tan favorable es la situación?	Muy favorable			Moderadamente favorable			Muy desfavorable	
Categoría	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII
Relaciones líder-miembros	Buena	Buena	Buena	Buena	Mala	Mala	Mala	Mala
Estructura de las tareas	Alta	Alta	Baja	Baja	Alta	Alta	Baja	Baja
Poder por posición	Fuerte	Débil	Fuerte	Débil	Fuerte	Débil	Fuerte	Débil

Fuente: Robbins, S. y Coulter, M. (2010). Comportamiento organizacional (10ª ed.). Pearson Prentice Hall (p. 376)

Fiedler (citado en Robbins y Coulter, 2010), afirmaba que solamente había dos maneras de mejorar la efectividad de un líder:

1. *Traer a un nuevo líder que encajara mejor en la situación.* Por ejemplo, si la situación es moderadamente favorable y se cuenta con un líder orientado a la tarea, sería conveniente sustituirlo por un líder orientado a las relaciones.
2. *Cambiar la situación para que ésta se ajuste al líder.* Esto se puede lograr reestructurando tareas o mejorando las relaciones entre líder y miembros.

Como toda investigación, el modelo de Fiedler tiene sus promotores y detractores; sin embargo, es una teoría muy aceptada en la administración de organizaciones. Una de las críticas más severas es la que se hace al supuesto de que no se puede cambiar el estilo de liderazgo para adaptarlo a la situación (Robbins y Coulter, 2010). Como se ha mencionado en anteriores ocasiones; una de las virtudes de los líderes – sobre todo actualmente- es precisamente su facilidad para adaptarse a los cambios.



31. Liderazgo adaptado a los cambios.

Teoría de la Ruta-Meta

La teoría de la ruta –meta fue desarrollada por Robert House y se ha convertido en una de las aportaciones más aceptadas en el campo del liderazgo. El postulado central de esta teoría –relacionada con la teoría motivacional de las expectativas- se basa en que la tarea principal de un líder es ayudar a sus seguidores a establecer y encontrar el mejor camino para alcanzar las metas.

Esta teoría identifica cuatro estilos de liderazgo.

Liderazgo de apoyo	Considera las necesidades de los subordinados, se preocupa por su bienestar y crea un clima agradable.
Liderazgo participativo	Fomenta la participación de los seguidores en la toma de decisiones.
Liderazgo instrumental	Proporciona a los subordinados lineamientos específicos y aclara lo que se espera de ellos
Liderazgo orientado	Se enfoca en la mejora del desempeño y el cumplimiento de metas elevadas.

Fuente: Elaboración propia con base en Koontz, H., Weirch, H. y Cannice, M. (2012). Administración. Una perspectiva global y empresarial (14ª ed). México. Mc Graw-Hill (p.429)

En contraposición al supuesto de Fiedler acerca de que un líder solo posee un determinado estilo de liderazgo, House afirma que un líder es flexible y puede desempeñarse bajo diferentes estilos (Robbins y Coulter, 2010).

La teoría de la ruta-meta plantea dos variables situacionales que influyen en los resultados de un líder: la que corresponden al *ambiente de trabajo* y la que refiere a las *características de los seguidores*.

Variables situacionales

- *Ambiente de trabajo.* Estructura de la tarea, Sistema de autoridad, Grupo de trabajo.
- *Características de los seguidores.* Necesidades, confianza, habilidades.



32. Liderazgo participativo y orientado.

Teoría situacional de Hersey y Blanchard

Esta teoría de liderazgo situacional desarrollada por Paul Hersey y Ken Blanchard se fundamenta en dos aspectos:

1. La disposición de los seguidores.
2. Dos dimensiones de liderazgo las cuales son similares a las planteadas por Fiedler: *comportamiento enfocado en las tareas y enfocado en las relaciones.*

Parece cosa obvia pero uno de los cuestionamientos a la mayoría de las teorías de liderazgo radica en que a pesar de que sin seguidores no hay líder, ninguna teoría se había enfocado con tanta atención en los subordinados (Robbins y Coulter, 2010).

Hersey y Blanchard (citado en Robbins y Coulter, 2010, p. 377) definen la *disposición* como "el grado al que las personas tienen la habilidad y el deseo de realizar una tarea específica".

Una de las variantes con respecto al modelo de Fiedler para las dimensiones de liderazgo propuestas, radica en que Hersey y Blanchard califican como alto o bajo a cada uno de ellas, para posteriormente combinarlos en cuatro estilos de liderazgo.

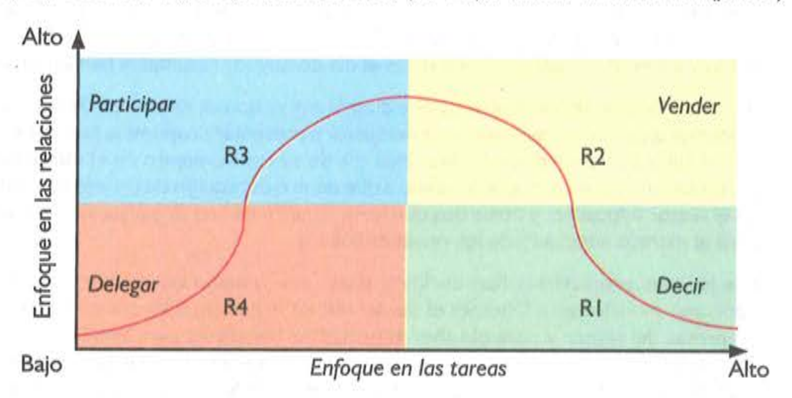
Estilo de liderazgo	Enfoque en las tareas	Enfoque en las relaciones	Desempeño/Funciones del líder
Decir (Dirigir)	Alto	Bajo	Define roles e indica a cada quién cómo, cuándo y dónde realizar las tareas.
Vender (Instruir)	Alto	Alto	Presta su comportamiento directivo y solidario.
Participar (Apoyar)	Bajo	Alto	Se convierte en un facilitador y comunicador, considera la opinión de los seguidores en la toma de decisiones.
Delegar	Bajo	Bajo	Su intervención se reduce al mínimo.

Fuente: Elaboración propia con base en Robbins, S. y Coulter, M. (2010). Administración (10ª Ed). Pearson Prentice Hall (p. 377)

El otro componente de la Teoría relacionado con la disposición distingue cuatro tipos de seguidores, los cuales se relacionan con el estilo de liderazgo indicado.

Seguidores	Características	Estilo de liderazgo
R1	Incapaces y poco dispuestos	Decir
R2	Incapaces pero dispuestos	Vender
R3	Capaces y poco dispuestos	Participar
R4	Capaces y dispuestos	Delegar

Fuente: Elaboración propia con base en Robbins, S. y Coulter, M. (2010). Administración (10ª Ed). Pearson Prentice Hall (p. 377)



Fuente: Elaboración propia con base en Robbins, S. y Coulter, M. (2010). Administración (10ª Ed). Pearson Prentice Hall (p. 377)



ACTIVIDAD DE APRENDIZAJE 13. LIDERAZGO SITUACIONAL. *CASO SPECIAL GAME*

Propósito de la actividad: Identificar características de teorías de liderazgo de contingencia y situacional, a partir del análisis de un caso.

Indicaciones:

1. Formen equipos de acuerdo a las indicaciones del docente para realizar una lectura comentada de las teorías de liderazgo descritas en este libro de texto: modelo de Fred Fiedler, Teoría de la ruta-meta y Teoría situacional de Hersey y Blanchard.
2. De manera colaborativa analizar el Caso de la empresa Special Game, incluido al final de las indicaciones.
3. Cada equipo nombra un moderador para responder las siguientes preguntas.
   a. ¿Qué teoría(s) de liderazgo se identifica(n) en el ejercicio directivo de los propietarios de Special Game?
   b. Suponiendo que Special Game decide participar en la convocatoria, ¿sugerirían mantener el estilo de liderazgo actual o recomendarían emplear otro?

   La respuestas se deben argumentar con base en las teorías de liderazgo leídas en el punto número uno de éstas indicaciones.
4. Con base en las respuestas de cada equipo se realiza un intercambio de ideas moderado por el docente.
5. Como evidencia de la actividad cada equipo elabora un escrito reflexivo en el cual se debe incluir lo siguiente:
   a. Una breve introducción en la cual se comente la importancia del liderazgo situacional en las organizaciones y se mencione el propósito del trabajo.
   b. Aspectos teóricos relevantes de las teorías de liderazgo estudiadas.
   c. Respuesta de cada una de las preguntas.
   d. Fuentes consultadas.
6. De manera individual y considerando aspectos relacionados con las teorías de liderazgo analizadas, responder la pregunta:

   Si formaras parte del equipo de trabajo de Special Game, ¿en qué teoría de liderazgo te gustaría se apoyaran tus superiores para ejercer su función directiva?
7. La extensión y forma del escrito serán definidos por el docente.

Caso práctico 4. *Liderazgo en Special* Game

Raymundo Bueno Blanco

Special Game es una empresa de tecnología creada hace poco menos de dos años la cual se dedica al desarrollo de videojuegos y está ubicada en el sur del estado de Sinaloa. Sus propietarios, Adriana y Billy son dos jóvenes oriundos de la ciudad de Mazatlán quienes anteriormente trabajaron en empresas del mismo ramo y se concentran excesivamente en los resultados. Como empresarios les parece muy atractivo el constante crecimiento del mercado de videojuegos, aunque también reconocen que posicionarse en este segmento es muy complicado debido a la intensa competencia por satisfacer los deseos y necesidades de los clientes.

La planta laboral de la organización está conformada por seis personas las cuales han generado un ambiente de trabajo favorable, principalmente por la constante comunicación que mantienen entre ellos. Sin embargo, llama la atención que algunos trabajadores han comentado acerca de la excesiva intervención de sus jefes durante el diseño y prueba de algunos trabajos, llegando incluso a cancelar proyectos avanzados. Lo anterior, desde su punto de vista ha limitado el desarrollo de su creatividad y en algunas ocasiones ha influido en su estado de ánimo. Sin embargo, reconocen en sus jefes un gran carácter, visión y aversión al riesgo, ya que hasta el día de hoy los resultados han sido favorables para la empresa.

Adriana y Billy se encuentran muy entusiasmados ya que se enteraron de la reciente publicación de una convocatoria nacional mediante la cual se invita a empresas del sector a presentar propuestas para el desarrollo de videojuegos educativos relacionados con el cuidado del medioambiente. Más allá de su conocimiento en el ramo, los propietarios se sienten con posibilidades de presentar una buena propuesta debido a que dentro del equipo de trabajo se cuenta con dos compañeros que tienen experiencia en el sector educativo, y otros dos que forman parte de una organización sin fines de lucro que se dedica a promover acciones para el manejo adecuado de los residuos sólidos.

Los jóvenes propietarios han decidido tener una reunión con el personal para externarles su interés de participar en el concurso mencionado. Durante el desarrollo de la plática, Billy comenta que es una buena oportunidad para competir con empresas del sector y para obtener importantes beneficios para *Special Game*. Sin embargo, también les hace saber que en la convocatoria se establecen plazos muy marcados para entregar el trabajo en su fase de prueba y versión final, ya que en caso de no cumplir oportunamente se harían acreedores a una multa económica por cada día de retraso, poniendo en riesgo futuras participaciones en eventos similares y afectando el prestigio de la empresa.


33. Líder transaccional, enfocado en objetivos y metas.

Liderazgo transformacional y transaccional

Los liderazgos transformacional y transaccional son considerados dentro de las teorías contemporáneas de liderazgo. Sin embargo, es importante reconocer que el liderazgo transaccional, basado en la recompensa al desempeño en función del cumplimiento de metas, es una de las primera teorías en este campo (Robbins y Coulter, 2010).

Para Koontz et al. (2012, p. 430), los líderes transaccionales "identifican qué necesitan hacer los subordinados para alcanzar los objetivos, lo que incluye aclarar las funciones y tareas organizacionales, establecer una estructura organizacional recompensar el desempeño, y aportar a las necesidades sociales de sus seguidores".

Como se puede apreciar en la definición anterior, *el líder transaccional se enfoca en el cumplimiento de los objetivos y metas de las organizaciones, a cambio de satisfacer necesidades de sus subordinados*.

Por su parte, los liderazgos transformacionales se orientan a motivar a sus seguidores para alcanzar metas extraordinarias, guían a las personas mediante una visión transformadora que influye en las percepciones y conductas de los integrantes del equipo.

Para Jones y George (2010, p. 513), el liderazgo transformacional es el

> "Liderazgo que logra que los subordinados estén conscientes de la importancia de sus puestos y su desempeño para la organización y conscientes de sus propias necesidades de crecimiento personal, y que motiva a los subordinados a trabajar en beneficio de la organización".

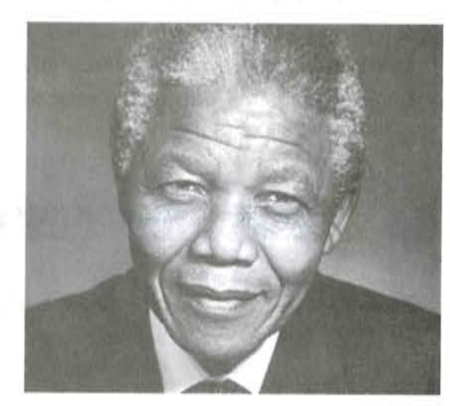
En el análisis del liderazgo transformacional se establece una relación con el liderazgo carismático, y aunque algunos estudiosos del tema lo consideran opuestos al liderazgo transaccional, otros afirman que "el liderazgo transformacional se desarrolla a partir del liderazgo transaccional" (Robbins y Coulter, 2010, p. 380). De manera específica se comparte este planteamiento, ya que se reconoce como una fase previa para alcanzar mejores niveles de autorrealización.



34. Líder transformacional motivando a subalternos.

Situados en el ámbito laboral se puede establecer una relación con la pirámide de Maslow y decir que el liderazgo transaccional es efectivo cuando la persona intenta satisfacer sus necesidades fisiológicas y de seguridad. Por lo que, el líder transformacional puede obtener mejores resultados en la interacción con seguidores con necesidades de orden superior. Por supuesto que el comentario anterior es muy controvertido; sin embargo, y tal como se ha realizado en diversas actividades, la intención es generar la reflexión y discusión de ideas ¿qué opinas al respecto?

Consideramos prudente enfatizar que no todo líder que transforma una organización y es visionario se considera un líder transformacional. El carisma, ejemplo, solidaridad y habilidad para comunicarse, son aspectos que distinguen notablemente a estas personas. Bajo el ambiente y las expectativas que generan estos líderes, los seguidores piensan en los intereses del grupo y no solo en los de ellos, de la misma manera, identifican sus necesidades y carencias y muestran apertura para resolverlas.



35. Nelson Mandela (1918-2013). Líder transformacional que luchó contra el racismo, fue encarcelado y posteriormente llegó a ser Presidente de Sudáfrica, se le considera uno de los líderes más influyentes del siglo XX. Obtuvo el Premio Nobel de la Paz en 1993.



SABÍAS QUE...

Según los resultados de una investigación realizada por *Develompment Dimensions International* (DDI), los graduados en Humanidades muestran mejores habilidades de liderazgo que egresados de otros campos como Negocios, Ingeniería, Leyes, Tecnologías de la información, Ciencias Naturales y Ciencias Sociales. Las conclusiones se obtuvieron estudiando el desempeño de 1,500 líderes de 300 empresas ubicadas en 18 países, comparando el desempeño de ocho habilidades de liderazgo.

Fuente: https://www.weforum.org/es/agenda/2017/05/que-titulo-lo-convertira-en-un-mejor-lider?utm_content=buffer8838a&utm_medium=social&utm_source=facebook.com&utm_campaign=buffer



ACTIVIDAD DE APRENDIZAJE 14. *ANÁLISIS DE LA PELÍCULA INVICTUS*

Propósito de la actividad: Analizar la película *Invictus* estableciendo relación con teorías de liderazgo.

Indicaciones:

1. Indagar en diferentes fuentes acerca de la vida de Nelson Mandela y el Apartheid en Sudáfrica. Te puedes apoyar en el siguiente material:
   Biografía de Nelson Mandela. Espacio360 TV, disponible en https://www.youtube.com/watch?v=25KVRnT-LaM
   Apartheid: la segregación racial en Sudáfrica, disponible en https://tourhistoria.com/2015/10/28/apartheid-la-segregacion-racial-en-sudafrica/
2. El docente organiza el grupo para ver la película *Invictus*, protagonizada por Morgan Freeman y Matt Damon.
3. De manera colaborativa y con base en las indicaciones del docente, elaborar un análisis escrito de la película en el cual se incluya lo siguiente:
   a. Información general: año, director, actores principales, etc.
   b. Sinopsis: presentarla en una extensión máxima de media cuartilla.
   c. Mensaje e ideas: reflexionar sobre el mensaje e ideas principales de la película.
   d. Relación con el liderazgo: Establecer de manera general una relación con el liderazgo, y analizar al menos dos escenas considerando aspectos de las teorías de liderazgo estudiadas.
4. Elaborar una reflexión personal sobre la enseñanza de la película.
5. El docente coordina un intercambio de ideas sobre el mensaje de la película y su relación con el liderazgo.
6. La extensión y forma de los escritos serán definidos por el docente.



SUBPRODUCTO 4. *ESCRITO REFLEXIVO*



Propósito de la actividad: Analizar la importancia del liderazgo en las micro y pequeñas empresas, estableciendo relación con el caso de estudio elegido.

Indicaciones:

1. De manera colaborativa y de acuerdo a las indicaciones del docente se elabora un escrito reflexivo que contenga los siguientes elementos:
   - *Introducción*: Incluir una breve descripción acerca de la importancia del liderazgo y mencionar cuál es el propósito del trabajo.
   - *Desarrollo*: En este apartado se debe incluir lo siguiente:
     a. Una opinión acerca del liderazgo en las micro y pequeñas empresas. Indagar en diferentes fuentes para identificar factores limitantes.
     b. Elegir al menos dos teorías de liderazgo estudiadas previamente y mencionar aspectos relevantes de cada una de ellas, estableciendo relación con su impacto en la productividad de las micro y pequeñas empresas.
     c. A partir de lo expuesto en el punto anterior, mencionar los principales aspectos sobre los que se debe trabajar para impulsar un liderazgo que responda a las necesidades y exigencias del caso de estudio elegido.
   - *Conclusión*: Plantear concusiones concretas, relevantes y coherentes. Este apartado se debe realizar de manera individual.
   - *Fuentes*.
2. Los criterios de extensión y forma serán definidos por el docente.

3.2.2.4 Comunicación

La comunicación es una actividad básica en las relaciones humanas y adquiere una amplia relevancia en el funcionamiento de los grupos sociales que tienen como propósito el cumplimiento oportuno de objetivos estratégicos. Durante la operación de las empresas, los gerentes, supervisores, jefes

de área y trabajadores en general, intentan desarrollar una comunicación efectiva con la finalidad de cumplir de manera eficiente las tareas asignadas.

Considerando el propósito del presente curso así como los conocimientos que has adquirido al cursar la asignatura *Comunicación y medios masivos*, enfocaremos nuestra atención en la comunicación interpersonal y organizacional, relacionadas con el ámbito empresarial.


36. Comunicación en la empresa.

Tal como lo aprendiste en el tema anterior, una de las habilidades fundamentales de un líder efectivo es comunicar adecuadamente sus ideas, propósito o visión, con la finalidad de generar motivación y compromiso en sus seguidores.

Las organizaciones cuentan con dos características básicas: requieren personas para su creación y comunicación para su funcionamiento. Las organizaciones no pueden funcionar sin la comunicación ya que en las relaciones entre miembros de un colectivo se incluye el "intercambio de ideas, opiniones y emociones entre dos o más personas" (Chiavenato, 2001, p. 324).

En el ámbito empresarial, los gerentes aplican diversas estrategias comunicativas durante el desarrollo de las fases del proceso administrativo; sin embargo, la practican con mayor consistencia y profundidad durante el ejercicio de la fase de dirección.





SABÍAS QUE...

En un mundo influenciado por el uso de internet y las redes sociales, aprender a manejar de manera efectiva las crisis de comunicación puede ser la diferencia entre la permanencia o fracaso de una empresa.

Davis (citado en Chiavenato, 2001, p. 324) define la comunicación como el "proceso de pasar información y comprensión de una persona a otra".

Por su parte, Koontz et al. (2012, p. 456), afirman que "la comunicación es muy importante para la función de dirigir: consiste en la transferencia de información de un emisor a un receptor, siempre y cuando el receptor comprenda la información".

Considerando lo descrito en el párrafo anterior vale la pena cuestionarse lo siguiente: entonces, si el receptor o receptores de la información no comprenden la transferencia de significados ¿se puede afirmar que no hay comunicación? Aquí es cuando surge el concepto de comunicación efectiva, la cual se logra cuando se comprende el mensaje, y ese debe ser precisamente uno de los retos de un propietario, gerente o personal que se desempeña en una empresa, cualquiera que sea su tamaño.

La comunicación al interior o exterior de la empresa es un aspecto que debe atenderse con alto profesionalismo, atención y oportunidad. Problemas de comunicación ocasionan bajos niveles de productividad, competitividad y rentabilidad a las empresas, o en casos extremos, la pérdida de vidas humanas.



37. Internet y redes sociales en la comunicación.

Regresando a nuestro campo de interés es necesario no perder de vista que tan importante es desarrollar una comunicación efectiva al interior de la organización, como diseñar e implementar estrategias para hacerlo hacia el exterior. Sin embargo, por las características del curso nos enfocaremos en estudiar aspectos relacionados con la comunicación interna.

Para determinar las fases y elementos de comunicación nos apoyaremos en lo expuesto por Jones y George (2010), quienes plantean que el proceso se realiza en dos fases: una fase de transmisión en la cual se comparte información desde el emisor hacia el receptor, y otra fase de retroalimentación la cual permite evaluar la comprensión del mensaje.

Elementos del proceso de comunicación	
Emisor	Persona o grupo que emite el mensaje.
Mensaje	Información que se desea transmitir o retroalimentar. Puede ser personal o impersonal.
Codificación	Mensaje traducido a símbolos o lenguaje. Ejemplo, puede ser escrito o hablado, en español, inglés, francés, lenguaje de cómputo, o mediante lenguaje no verbal.
Ruido	Cualquier cosa que obstruye la comunicación. Ejemplo, prejuicios e ideas, desatención, problemas con el medio elegido, codificación inadecuada.
Receptor	Persona o grupo al que se dirige el mensaje.
Medio	Canal utilizado para transmitir el mensaje, enlaza a emisor y receptor. Ejemplo, oficio, teléfono, correo electrónico, videoconferencia. Se elige en función de las características del mensaje y el receptor.
Decodificación	Interpretación del mensaje de parte del receptor. Se considera la actividad central del proceso.

Fuente: Adaptado de Jones, G. y George, J. (2010). Administración contemporánea (10 ed). Mc Graw Hill. (pp. 569-570)

Proceso de comunicación

Mensaje → Codificación → Medio → Decodificación por el receptor

Emisor

Ruido

Ruido

Receptor

Decodificación por el emisor (ahora receptor) ← Medio ← Codificación ← Mensaje

Cuando los gerentes toman decisiones las tienen que comunicar al interior o exterior para que éstas sean conocidas por los subordinados, grupos de interés y principalmente clientes. En este sentido, el emisor tiene que utilizar los contenidos y medios que considera más convenientes para transmitir el mensaje. Para que un gerente o directivo de empresa sea exitoso, es muy necesario que practique una comunicación con altos niveles de efectividad

En la primera unidad de la asignatura *Comunicación y medios masivos* aprendiste que una de las funciones de la comunicación es proporcionar información, lo cual se satisface por conducto de "avisos, datos, conceptos y otros muchos elementosque el hombre necesita para su existencia, tanto de carácter utilitario como emocional" (Batista, 2018). A este respecto y enmarcando la comunicación en el campo empresarial, Koontz et al. (2012)

plantean que la finalidad principal de la comunicación es "disponer de información para actuar en los procesos de cambio o facilitarlos" (p. 456). Es así que en la administración de empresas, los gerentes que actúan de manera inmediata ante determinadas situaciones o hechos y hacen uso de estrategias de comunicación pertinentes, se distinguen como directivos exitosos.

La actividad que desarrollan los gerentes se apoya en la comunicación para realizar ciertas actividades estratégicas, requeridas para el cumplimiento de la misión organizacional (Koontz et al. 2012).

1. *Establecer y difundir metas*. Involucrar a los subordinados en la definición y definición de las metas favorece ampliamente las posibilidades de comprensión, a la vez que ayuda para que los trabajadores reconozcan cómo se pretenden alcanzar éstas.
2. *Organizar y utilizar los recursos*. Una adecuada estrategia de comunicación permite utilizar de manera eficiente y eficaz los recursos de la empresa.
3. *Liderar*. Motivar al personal y crear un ambiente laboral en el cual el trabajador sienta que puede desarrollar todo su potencial. Se logra si el líder es capaz de transmitir la visión del negocio e integrar en ella a los trabajadores. Se presenta la retroalimentación como parte fundamental del proceso de comunicación.
4. *Controlar*. El establecimiento de metas es una intención; sin embargo, identificar desviaciones y comunicarlas oportunamente y de manera adecuada, contribuye a incrementar las posibilidades de éxito de las acciones correctivas.

Comunicación ascendente, descendente y horizontal

Uno de los mayores retos para los gerentes del ecosistema empresarial es obtener y transmitir de manera oportuna, información relevante para el funcionamiento y rentabilidad de las empresas. De la misma manera, se hace necesario obtener retroalimentación o *feedback* de parte de sus colaboradores y clientes.

En este sentido, una empresa interesada en un proceso de comunicación efectivo debe promover el desarrollo de un flujo comunicativo en todos los sentidos, es decir, de manera *descendente*, *horizontal* y *ascendente*.

La comunicación descendente puede ser oral o escrita y se utiliza con mayor regularidad y consistencia, en empresas en las que laboran líderes autoritarios. En este tipo de comunicación el mensaje fluye de arriba hacia abajo y como ejemplos podemos mencionar las instrucciones, políticas, manuales, cartas, circulares, entre otros. Uno de los mayores cuestionamientos a este tipo de comunicación radica en la alta probabilidad de distorsión del mensaje original.



38. Comunicación descendente.



39. Comunicación ascendente.

Por otra parte, *la comunicación ascendente* se reconoce como aquella que se presenta entre subordinados y superiores. Como ejemplo de este tipo de comunicación se pueden mencionar los reportes de producción, ventas y finanzas, por mencionar algunos. Sin embargo, una de las ventajas principales de este flujo de comunicación es que mediante ella el trabajador puede exponer sus inconformidades y aspiraciones personales, a la vez que puede plantear acciones para la mejora en la empresa. Como podrás apreciar, las organizaciones con líderes democráticos se distinguen por practicar este flujo de comunicación y se puede realizar de manera formal o informal.



40. Comunicación horizontal.

Por último, *la comunicación horizontal* se considera una de las formas de comunicación más importante ya que se refiere al intercambio de información entre miembros de una misma área o departamento, orientándose predominantemente hacia fines productivos, sin descartar del todo aspectos personales. Este flujo comunicativo es más rápido y en el predomina la comunicación informal. Como ejemplo se pueden citar las reuniones interdepartamentales, proyectos en equipo y reuniones durante la comida.

Como pudiste observar, no es recomendable que en una empresa se presente solo un tipo de flujo de comunicación ya que todos tienen sus ventajas y desventajas, por lo que su elección dependerá del propósito y de la situación imperante. Ahora bien, si nos ubicamos en el contexto de las micro y pequeñas empresa, se puede apreciar que contamos con un escenario ideal para promover la comunicación ascendente y horizontal, sin por ello dejar de lado el flujo descendente.

Habilidades de comunicación para los gerentes

A veces subestimada por considerarse obvia, común y cara, en múltiples ocasiones la comunicación se convierte en un verdadero dolor de cabeza para las grandes y pequeñas empresas. Koontz et al. (2012), mencionan "que una mala planeación ocasionará incertidumbre sobre la dirección de la empresa, y una estructura organizacional mal diseñada no comunica con claridad sus relaciones organizacionales" (p. 466).

Elegir el mensaje adecuado y de fácil comprensión utilizando el medio conveniente, favorece el proceso de comunicación. Las personas en general, actualmente estamos sujetos a un gran número de distractores que dificultan nuestra atención a determinados mensajes. Por consiguiente, un gerente o propietario de empresa debe elegir el momento, lugar y tono adecuado para transmitir sus ideas o indicaciones.

Cuando el mensaje se transmite en forma oral, el cómo lo dijo es una interpretación que el receptor hace, y como ya lo sabes, los prejuicios o ideas preconcebidas forman parte de los elementos que obstaculizan la información, por lo tanto, se sugiere especial atención a este aspecto.

Jones y George (2010, p. 587) identifican las siguientes habilidades para gerentes como emisores de mensajes:

1. Enviar mensajes claros y completos.
2. Codificar los mensajes con símbolos que el receptor entienda.
3. Elegir un medio adecuado para el mensaje.
4. Elegir un medio que el receptor revise.

5. Evitar la filtración y distorsión de la información.
6. Incluir un mecanismo de retroalimentación en los mensajes.
7. Proporcionar información correcta para que no se difundan rumores engañosos.



SUBPRODUCTO 5. *ESCRITO REFLEXIVO*



Propósito de la actividad: Analizar la importancia de la comunicación interna en las micro y pequeñas empresas, estableciendo relación con el caso de estudio elegido.

Indicaciones:

1. Previa lectura del apartado 3.2.2.4 Comunicación, indagar en diferentes fuentes acerca de la comunicación interna en las Mipymes.
2. De manera colaborativa y de acuerdo a las indicaciones del docente, elaborar un escrito reflexivo acerca de la comunicación interna en las micro y pequeñas empresas, que contenga los siguientes elementos:
   - *Introducción.* Incluir una breve descripción acerca de la comunicación interna y mencionar cuál es el propósito del trabajo.
   - *Desarrollo.* En este apartado incluir lo siguiente:
     a. Una opinión acerca de la comunicación interna en las micro y pequeñas empresas. Indagar sobre factores limitantes y potenciadores.
     b. Aspectos relevantes de la comunicación ascendente, descendente y horizontal.
     c. Habilidades de comunicación para propietarios o directivos. Explicitar las habilidades mencionadas.
     d. Con base en las características del caso de estudio elegido, proponer estrategias para impulsar la comunicación interna. Explicar de forma breve y clara las propuestas.
   - *Conclusión.* Plantear concusiones concretas, relevantes y coherentes. Este apartado se debe realizar de manera individual.
   - *Fuentes.*
3. Los criterios de extensión y forma serán definidos por el docente.

3.2.2.5 Supervisión

La supervisión, al igual que la comunicación está presente durante todas las fases del proceso administrativo; sin embargo, su estilo está determinado por diversos factores que prevalecen al interior de la organización. Cuando se describen los elementos de la dirección como fase, generalmente se habla de la supervisión al final del análisis de los componentes, sin que por ello se considere que su importancia es poco relevante para efectos del ejercicio de la gerencia.



En la administración de empresas, cuando se hace alusión a la palabra supervisor, generalmente se piensa en un trabajador de rango medio, encargado de revisar el cumplimiento adecuado de tareas básicamente operativas. Es así que de acuerdo a su actividad se habla del supervisor de personal, supervisor de ventas, supervisor de obra, para hacer referencia a una persona que se encarga de vigilar que las actividades se realicen conforme a lo planeado.

De acuerdo a Chiavenato (2001, p. 336), "El término supervisión se utiliza comúnmente para designar la actividad de dirección inmediata de las actividades de los subalternos". En este sentido, quien realiza tareas de supervisión debe contar con dos características elementales: *conocimiento de la tarea y habilidades para interactuar con el personal.*


41. Torre latinoamericana. Edificio ubicado en la Ciudad de México que ha resistido los sismos de 1957,1985 y 2017.

Si recuerdas, al principio de la presente unidad aprendiste que los gerentes poseen habilidades técnicas, de trato de personal y conceptuales (Robbins y Coulter, 2010), y que hacen uso de ellas con base en las funciones que desempeñan en la empresa.

La actividad de supervisión es altamente inherente al ejercicio de la función gerencial ya que no se puede concebir esta última sin el ejercicio de la primera. Sin embargo, es importante precisar que por lo general, en las empresas medianas y grandes los gerentes delegan esta actividad en los niveles operacionales para enfocarse en actividades estratégicas que requieren de su participación directa, ya que el ejercicio de la supervisión requiere mucho tiempo y se enfoca en actividades específicas.

No sucede así pare el caso de las micro y pequeñas empresas, en las cuales el gerente o propietario realiza múltiples funciones dentro y fuera de ellas. De tal forma que la supervisión se convierte en una función estratégica para la consolidación y crecimiento de la organización, y en tanto se pueda delegar esta actividad, se asume de manera directa.


42. Supervisión en la industria automotriz.

Ahora bien, caeríamos en un error si pensamos que la supervisión no es una actividad estratégica de la alta gerencia. ¿Te has puesto a pensar lo que puede generar una inadecuada supervisión en la actividad aeronáutica, automovilística, o de construcción de grandes obras como la torre latinoamericana ubicada en la Ciudad de México? Por supuesto que en estos casos la supervisión se convierte en prioridad para la alta gerencia, por lo que, la habilidad del gerente radica precisamente en diseñar y evaluar actividades asociadas a este importante elemento de la fase de dirección, las cuales ejecuta a través de otras personas que son precisamente los supervisores de primer nivel; en este tipo de actividades el gerente delega con responsabilidad.



ACTIVIDAD DE APRENDIZAJE 15. *DISCUSIÓN DE IDEAS, SUPERVISIÓN*

Propósito de la actividad: Discutir ideas relacionadas con el rol del supervisor a partir de situaciones hipotéticas.

Indicaciones:

1. Con base en las indicaciones del docente y mediante trabajo colaborativo analiza las siguientes situaciones:
   a. Te han nombrado supervisor de calidad en una empresa que se dedica a la fabricación de material quirúrgico y tienes doce personas a tu cargo.
   b. Una importante empresa de aviación con sede en la ciudad de Houston, Texas, te ha nombrado supervisor de mantenimiento y cuentas con seis personas a tu cargo.
   c. Como propietario de una empresa de marketing debes supervisar la implementación de una campaña orientada al consumo de productos para la limpieza del hogar.
2. En función de tu rol como supervisor responde la siguiente pregunta para cada uno de las situaciones descritas. ¿Qué porcentaje de tu tiempo dedicarías para evaluar el desempeño de las tareas y para fortalecer las relaciones con el personal? La suma no debe exceder el cien por ciento. Explica la respuesta.
3. Al interior de cada equipo se discute la pregunta y se acuerda una respuesta la cual exponen ante el grupo en un intercambio de ideas moderado por el docente.
4. Como evidencia de la actividad cada equipo elabora una síntesis de la discusión en la cual se distingue claramente su respuesta.
5. Los criterios de extensión y forma serán definidos por el docente.

3.3 Control

El Control como parte del proceso administrativo se aborda al final de la fase dinámica; sin embargo, esto no implica que como tal se debe trabajar al último, sino todo lo contrario. Desde el momento mismo en que se establecen objetivos y metas en la etapa de planeación, es necesario pensar en cómo se van a establecer e implementar mecanismos de control que permitan un seguimiento adecuado a las diferentes actividades que se desarrollarán.

Si una de las funciones principales de los gerentes está enfocada en el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la empresa, la implementación de un eficiente sistema de control permitirá identificar y actuar en aquellas desviaciones que pueden impactar de manera negativa sobre los resultados esperados.

Para Chiavenato (2001, p. 346), "la esencia del control radica en la verificación de si la actividad controlada está alcanzando o no los resultados deseados". Con esta afirmación se puede observar la relevancia de establecer con claridad los objetivos y metas que se pretenden alcanzar en cualquier área de una empresa. Lo anterior facilita el diseño y establecimiento de un sistema de control claro, sencillo, que responda a las expectativas de todos los implicados en la acción empresarial.

Seguramente la palabra control no es un concepto nuevo en tu vocabulario ya que el término se utiliza para hacer referencia a diferentes situaciones. Así por ejemplo, se puede utilizar para tratar de impedir que una persona realice alguna acción, para regular el funcionamiento de un equipo o proceso, para ejercer autoridad sobre una persona o grupo, para que una persona administre sus recursos, o en algunos casos con una connotación negativa, es decir, con una orientación hacia la manipulación.

Sin embargo, ubicándonos en el ámbito de la administración de empresas, se utilizará el concepto *Control* para hacer mención a una etapa de la fase dinámica del proceso administrativo y para referirnos a la "*acción realizada con la finalidad de medir, comparar y en su caso corregir, actividades o procesos al interior y exterior de la empresa*".

Respecto a la definición anterior, consideramos conveniente ampliar y ejemplificar lo relativo a "interior y exterior de la empresa". Así como Koontz et al. (2012, p. 496) consideran que "planear y controlar pueden considerarse como una tijeras que no funcionan a menos que cuenten con sus dos hojas", de la misma manera el control no se puede restringir solamente hacia actividades o procesos que se desarrollan al interior de la empresa. Por ejemplo, tan importante es medir y comparar la calidad de un producto durante el proceso productivo, como importante es conocer la opinión de los clientes con respecto a los servicios que se proporcionan más allá de las instalaciones físicas de la propia empresa.

Respecto a la definición anterior es importante considerar los siguientes aspectos:

1. La actividad de control se debe realizar en todos los niveles de la empresa, es decir, no es exclusiva del gerente ni de personal operativo.
2. Se pueden medir y comparar resultados durante el desarrollo de un proceso, o al obtener resultados finales.

3.3.1 Importancia del Control

El control como etapa del proceso administrativo se vincula con la planeación, organización, integración y dirección. Aunque anteriormente se hizo referencia a la relación directa que se mantiene con la planeación, en múltiples ocasiones es necesario corregir decisiones que se toman durante tareas relacionadas con el resto de las etapas que forman parte del proceso administrativo.

Los directivos, gerentes, propietarios o trabajadores de mandos medios u operativos, realizan tareas relacionadas con la evaluación del "desempeño de las personas, de los métodos y procesos, máquinas y equipos, materias primas, productos y servicios" (Chiavenato, 2001, p. 347), de tal forma que es posible observar este importante elemento del proceso administrativo en todos los niveles de la estructura organizacional, y no solo en la parte directiva como comúnmente se puede pensar.

La importancia del control radica en que aún y cuando se tengan los mejores planes, recursos tecnológicos y una planta laboral muy motivada, no existe garantía de que se cumplan los objetivos y metas en tanto no se establezca un sistema de control que permita identificar en qué medida se está cumpliendo con lo planeado.

Chiavenato (2001), plantea que el control busca atender dos finalidades principales:

a. *Corregir fallas o errores existentes*. Aplicando las medidas correctivas adecuadas.
b. *Prevenir nuevas fallas o errores*. Aprovechando los aprendizajes para minimizar o eliminar fallas en el futuro.

En la actividad empresarial el control se orienta a las áreas de producción, finanzas, recursos humanos, almacén, ventas, entre otras. La finalidad es reducir variaciones que impacten en la rentabilidad e imagen de la empresa.

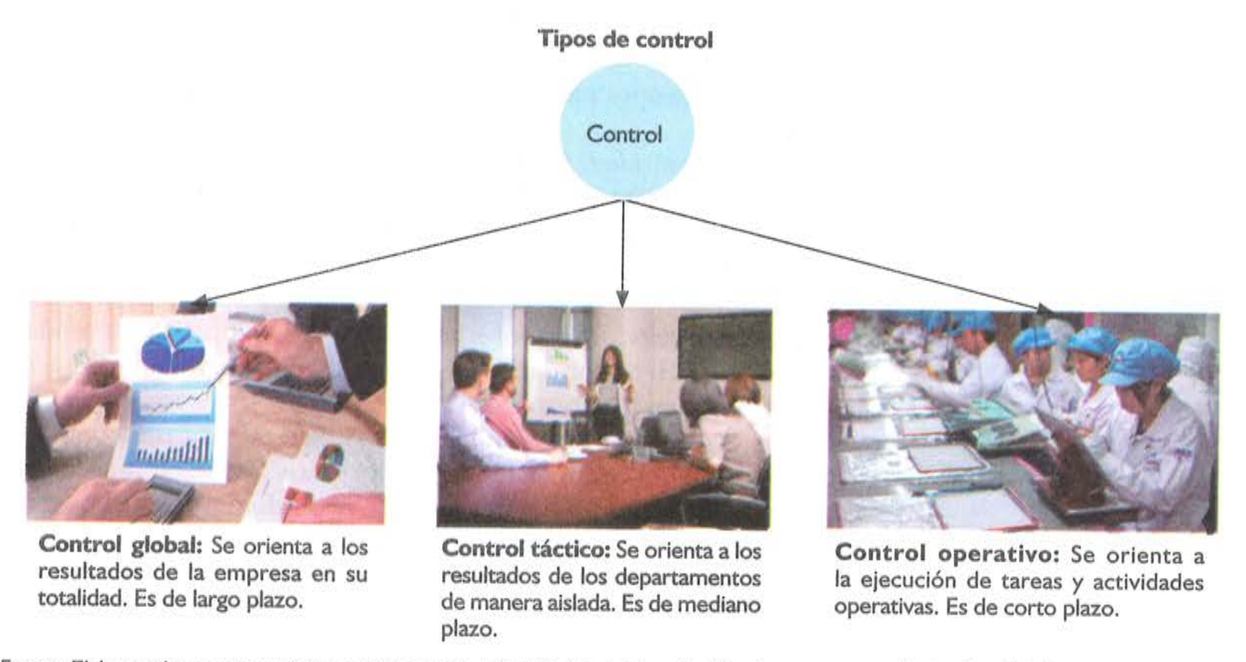
Para Robbins y Coulter (2010), el control es importante porque "ayuda a los gerentes a saber si se están cumpliendo las metas organizacionales, y de no ser así, las razones por las que no se están cumpliendo" (p. 399).

Conocer las razones por las cuales no se están cumpliendo las metas en una empresa es importante, pero para efectos de control, conocimiento sin acción es como hacerse análisis para conocer el nivel de glucosa en la sangre y solo quedarse en el diagnóstico. Aquí radica precisamente otra razón importante del control: utilizar la información para tomar las mejores decisiones. Resulta obvio suponer que la trascendencia de las decisiones estará en función de la relevancia de los estándares que se evalúan.

Como ya lo aprendiste en el tema de *Supervisión*, los gerentes delegan un gran número de actividades en mandos medios, y éstos hacen lo propio con sus subordinados. En este sentido, los trabajadores tomarán mejores decisiones entre más y mejores elementos de referencia tengan, y en eso radica uno de los propósitos del control.

3.3.2 *Elementos de la fase de Control*

Independientemente de su tamaño, en las empresas se debe establecer el control como un proceso cíclico que permita intervenir de manera oportuna en actividades que requieren de una acción inmediata para contener o



Fuente: Elaboración propia con base en Chiavenato, I (2001). Administración. Teoría, proceso y práctica (3ª ed). México. Mc Graw Hill.

resolver un problema, y obtener los mayores aprendizajes para situaciones futuras.

Aunque en ocasiones se observan ligeras variaciones entre diferentes autores, la mayoría coincide en que el control como proceso cuenta con cuatro fases: *Establecimiento de estándares, Medición, Comparación* y *Acción correctiva*.

Considerando la amplia aceptación de las fases descritas en el párrafo anterior, así como su claridad, coherencia y fácil comprensión, en este libro de texto se trabajará con los cuatro elementos mencionados.

3.3.2.1 Establecimiento de estándares

El control es la herramienta que intenta contener las desviaciones que se pueden presentar durante el camino que se tiene que transitar para llegar a la meta. En ese sentido, definir patrones que servirán como referencia para comparar los resultados es la tarea inicial en este proceso.

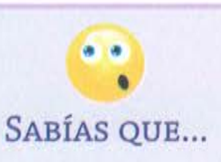
Ahora bien, estos patrones se definen en función del tipo de control que se pretenda establecer, y obviamente en relación directa con los resultados esperados. Así por ejemplo, un auditor contable se apoyará en Normas y disposiciones internas para identificar posibles desviaciones al ejercicio y registro del gasto. De la misma manera, un supervisor de una línea de

producción puede tener como referencias la variación de temperatura en un equipo, o el contenido de humedad en un producto terminado.

En función de sus objetivos, cada empresa establece sus patrones los cuales se pueden determinar a partir de la experiencia, recomendaciones técnicas o normativas, disposiciones gubernamentales, tendencias del mercado, demandas y exigencias de los clientes, entre otras.

Reconociendo las particularidades de cada caso, consideramos pertinente lo planteado por Chiavenato (2001, p. 352), quien hace referencia a "cuatro tipos de patrones para evaluar y controlar los diferentes recursos de la empresa".

a. *Patrones de cantidad*. Algunas empresas públicas o privadas se sobrecargan de personal en algunas áreas y dejan desprotegidas otras, generando problemas de productividad. Por otro lado, un referente importantísimo en todos los negocios se determina por el monto de las ventas.
b. *Patrones de calidad*. En un entorno cada día más competitivo la calidad se convierte en factor decisorio para el cliente, en virtud de que es él mismo quien la determina.
c. *Patrones de tiempo*. Tanto en los requerimientos internos como externos, el tiempo es un estándar importante. Puede estar asociado a los procesos de producción y entrega de productos o prestación de servicio.
d. *Patrones de costo*. El costo final de un producto se integra por diferentes contribuciones durante el proceso. Dentro de esto se consideran aspectos relacionados con el personal, equipos, materias primas, por mencionar algunos.



SABÍAS QUE...

El Benchmarking se considera como un punto de referencia para comparar el desempeño de una compañía.

(Koontz et al., 2012)

Por considerarla concreta y sencilla, recuperamos la definición del concepto que plantean Koontz et al. (2012, p. 496), para quienes *estándares* son simple y sencillamente"criterios de desempeño". Estos criterios como ya lo sabes, pueden estar relacionados con los recursos humanos, financieros, materiales y tecnológicos. Sin embargo, como también ya se mencionó, los criterios no se restringen solamente hacia actividades internas.

Para Chiavenato (2001), *un patrón* "proporciona los criterios para medir el desempeño y evaluar los resultados" (p. 369). Por consiguiente, los patrones se deben establecer desde la planeación y en su caso, modificarse en función de los resultados y aprendizajes obtenidos durante el proceso.

Koontz et al. (2012, p. 498), amplían su definición del concepto cuando mencionan que *los estándares* "son puntos de referencia respecto de los cuales se mide el desempeño real o esperado". Un aspecto importante que se tiene que considerar al establecer estándares, es que éstos sean claves o relevantes, ya que no es posible ni rentable estar monitoreando todas las actividades o resultados finales.

Un comentario muy recurrente en el ámbito personal, laboral o empresarial, es el que hace mención a pasar de lo planeado a la acción para no quedarse sufriendo parálisis por planeación. En el caso del control sucede una situación parecida. Si bien es cierto el propósito del control es "asegurar que los resultados se ajusten a los planes establecidos" (Chiavenato, 2001, p.

369), no se pueden establecer patrones de manera excesiva para identificar posible desviaciones, sino solo en aspectos que se consideran relevantes.

3.3.2.2 Medición

Aunque algunos autores incluyen la medición como parte de la comparación, en nuestro caso la estamos considerando como un elemento independiente en virtud de su importancia durante el control.

La medición tiene como finalidad obtener información en tiempo real o pasado, sobre actividades, funcionamientos o desempeños. El qué medir queda determinado por el estándar establecido, de la misma manera, el cómo hacerlo y qué tipo de registro utilizar, está en función de lo que se pretende evaluar.

Paralelamente al establecimiento de estándares se deben definir y en su caso diseñar, los instrumentos para registrar la información. Como ya lo sabes, el control se presenta en todos los niveles y áreas de la empresa, y en función de ello el personal utiliza las técnicas de medición más pertinentes para cumplir de manera efectiva con las tareas asignadas.

De acuerdo a Robbins y Coulter (2010) los gerentes emplean cuatro enfoques para medir el desempeño: *observaciones personales, reportes estadísticos, reportes orales y reportes escritos*.

Por su parte, Chiavenato (2001), hace referencia a dos técnicas para medir el desempeño: *Observación e Informes*. Sin embargo, este autor, menciona que los informes pueden ser narrativos, estadísticos, periódicos, informes de progreso o especiales.

Entre las aportaciones mencionadas anteriormente se observan amplias coincidencias. Sin embargo, nos apegaremos a lo planteado por Robbins y Coulter, ya que desde nuestra opinión es más claro en su propuesta.

Observaciones personales. La observación personal puede realizarse de manera directa en las instalaciones de la empresa o fuera de ella. La observación permite el contacto con los trabajadores para conocer de primera mano qué es lo que está pasando en los procesos y qué dificultades se están presentando. Mediante esta técnica se reducen las posibilidades de distorsión del mensaje entre subordinado y jefe inmediato; sin embargo, al ser una actividad que consume demasiado tiempo, el directivo debe planear muy bien cuándo utilizarla. Otra utilidad de esta técnica es que permite al directivo o propietario establecer contacto directo con clientes y proveedores. Por lo general, la observación es más utilizada por personal de mandos medios y operativos.

Reportes estadísticos. Este tipo de reporte se basa en números y gráficos principalmente. En una revisión rápida se logra una visión general y sintetizada de la medición; sin embargo, en estos reportes no se reflejan factores subjetivos que pudieron alterar las mediciones. Los propietarios y gerentes recurren a este tipo de reportes por su facilidad para observar aspectos cuantitativos



43. Observación personal.


44. Reportes estadísticos.

relevantes, para establecer comparaciones y en su caso, tomar decisiones.

Reportes orales. Sin dejar de reconocer su utilidad en organizaciones medianas y grandes, este tipo de reportes son muy utilizados por personal de las micro y pequeñas empresas. Permiten obtener retroalimentación inmediata de manera verbal y no verbal; sin embargo, presentan el inconveniente de que la información se retiene y distorsiona, y por otro lado, no registra hechos importantes como evidencia de la situación observada.

Reportes escritos. Este tipo de reporte es formal y es muy utilizado por gerentes de empresas medianas y grandes. En ellos se pueden registrar asuntos rutinarios o especiales, y pueden elaborarse para un área en lo específico, o formularse desde un enfoque global. Este tipo de trabajos se puede presentar de manera impresa o digital por lo que tienen la ventaja de archivarse para recurrir a ellos en el momento que se considere conveniente. Sin embargo, presentan el inconveniente de que, si no se registra oportunamente la información, en ocasiones requieren más tiempo para su elaboración.



ACTIVIDAD DE APRENDIZAJE 16. *DISCUSIÓN DE IDEAS, MEDICIÓN*

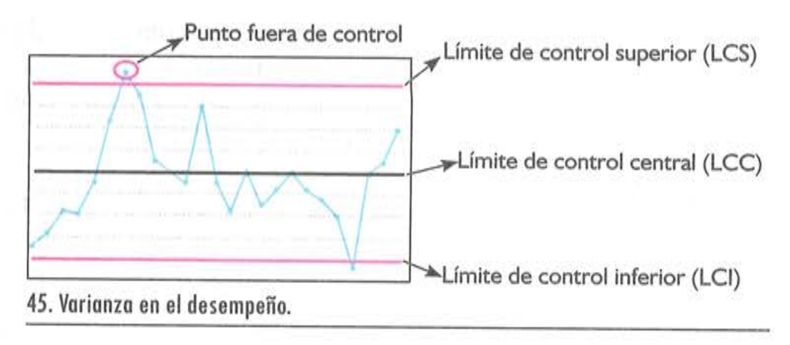
Propósito de la actividad: Analizar mediante un ejercicio de discusión de ideas, una afirmación de Robbins y Coulter (2010) relacionada con la medición como parte del Control.

Indicaciones:

1. El docente organiza el grupo en equipos para realizar la actividad.
2. Con base en las indicaciones del docente al interior del equipo se discute la siguiente afirmación:
   "lo que se mide es probablemente más importante que la forma en que se mide" (Robbins y Coulter, 2010, p. 400)
3. Cada equipo acuerda su respuesta, la cual exponen ante el grupo en un intercambio de ideas moderado por el docente.
4. Como evidencia de la actividad de manera colaborativa se elabora una síntesis de la discusión en la cual se distingue claramente la respuesta de cada equipo.
5. Los criterios de extensión y forma serán definidos por el docente.

3.3.2.3 Comparación

Una vez realizada la medición el siguiente paso es comparar el resultado observado contra el patrón establecido. La intención es identificar posibles variaciones o desvíos que merecen atención, es decir, detectar desempeños que no correspondan con lo planeado para en su caso intervenir.

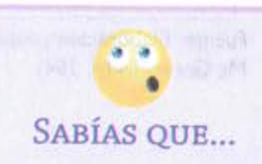


45. Varianza en el desempeño.

En el párrafo anterior se mencionó la siguiente frase "variaciones o desvíos que merecen atención". ¿Por qué se dice esto?, porque los estándares tienen un valor nominal cualquiera que sea su unidad de medida, pero a la vez, se establecen considerando un límite inferior y superior, es decir, el resultado puede variar hacia arriba o abajo, y quedar comprendido dentro de lo que se denomina *varianza*, y que comúnmente se conoce como tolerancia. Estos comportamientos se pueden identificar haciendo uso de una herramienta de calidad denominada *gráfico de control*.

A este respecto es importante comentar que cada empresa en función del desempeño que se evalúa y de la normativa correspondiente, determina bajo qué condiciones, circunstancias y recurrencias se actuará, por lo que no necesariamente un valor atípico requiere de una acción correctiva. De la misma manera, valores recurrentes cercanos a cualquiera de los límites, pueden dar origen a una decisión de intervención.

Otro elemento esencial del control es el *principio* de *excepción* planteado por Frederick W. Taylor, el cual es ampliamente utilizado por los gerentes para concentrarse en aspectos relevantes. Como ya sabes, este principio deja de lado los resultados promedio y se concentra en las excepciones o desviaciones que se alejan de la normalidad. Bajo este enfoque, "todo lo que ocurre dentro de los estándares normales no merece demasiada atención del administrador. Éste se debe ocupar de los casos que no respetan los estándares (las excepciones) para que sean corregidas" (Chiavenato, 2014, p. 50).



SABÍAS QUE...

El gráfico de control es una herramienta de calidad utilizada para comparar desempeños, y en el cual se identifican variaciones por exceso o defecto respecto de un estándar establecido.

La comparación se puede realizar al final o durante el proceso. En qué momento hacerlo está en función de la finalidad de la acción y corresponde a cada gerente, supervisor y personal operativo, determinarlo de manera individual o colectiva.

Una pregunta importante que se plantea en esta fase es la siguiente: ¿en qué momento hacer la comparación? *La comparación se puede realizar al obtener resultados finales o durante el proceso.*

Si la comparación se realiza una vez que se conocen los resultados finales se puede cuestionar el tratar de resolver un problema cuando ya se presentaron afectaciones; sin embargo, esto depende de las características de la actividad o proceso.

Por otro lado, si se compara durante el proceso, la actividad se realiza de manera simultánea al desarrollo de ciertas actividades. Para los fines de esta fase, el monitoreo se efectúa solo comparando el patrón y la variable, sin intervención.

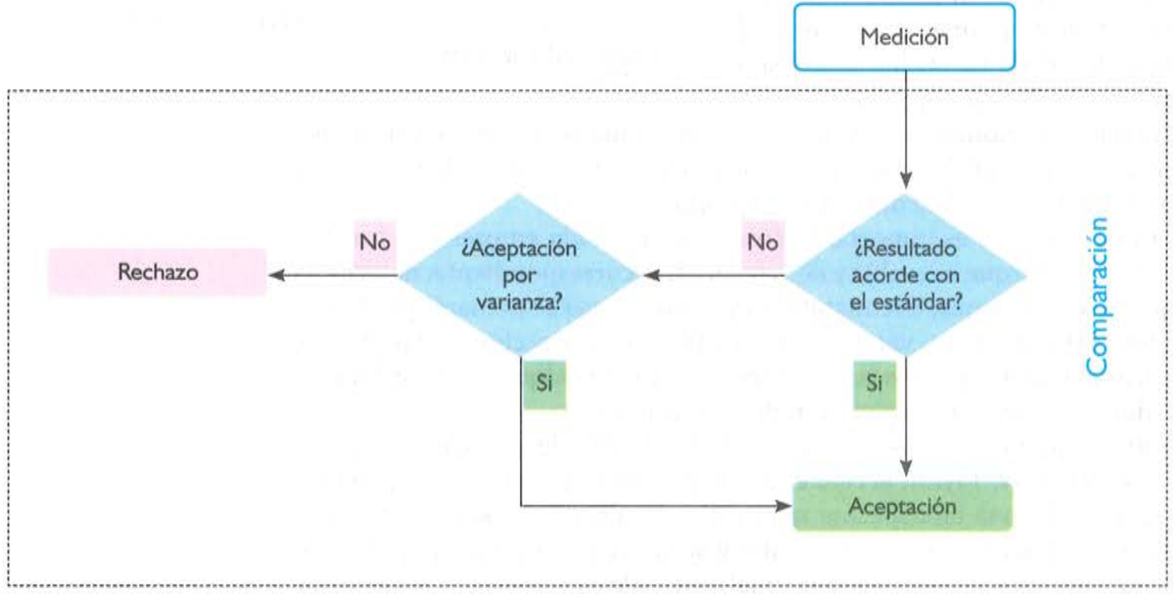
De forma absoluta no hay una manera mejor que la otra, la elección de cuándo hacer la comparación dependerá de la finalidad de la acción.

La comparación se realiza con la finalidad de tomar una decisión de aceptación o rechazo, por lo que se pueden generar tres posibilidades (Chiavenato, 2001).

1. *Aceptación*. El desempeño está acorde con el estándar, por lo tanto se acepta.

2. *Aceptación por tolerancia*. Se observan variaciones con respecto a los estándares pero están dentro de la varianza, por lo tanto, se acepta.
3. *Rechazo*. Las variaciones del resultado exceden la tolerancia, por lo tanto, se rechaza.

Lo anterior se representa en el siguiente diagrama



Fuente: Elaboración propia con base en Chiavenato, I (2001). Administración. Teoría, proceso y práctica (3a ed). México. Mc Graw Hill (p. 354)

3.3.2.4 Acción correctiva

Una vez efectuadas las comparaciones es momento de tomar decisiones, los resultados permitirán determinar cuáles son las acciones que se debe tomar para corregir lo más pronto posible las desviaciones observadas. De acuerdo a Chiavenato (2001), "el objetivo del control es indicar cuándo, cuánto, dónde y cómo debe ejecutarse la corrección" (p. 354).

La toma de decisiones se realiza en cualquiera de los tres momentos indicados en el gráfico anterior. Ahora bien, ante los resultados de una comparación, se hace necesario tomar decisiones orientadas –en su caso- a la acción correctiva, a este respecto Robbins y Coulter (2010, p. 402), señalan "los gerentes pueden decidir de entre tres cursos de acción posibles: no hacer nada, corregir el desempeño real, o revisar el estándar".

No hacer nada. Si recuerdas, cuando se trabajó el tema de toma de decisiones, se comentó que no hacer nada también es una forma de decidir. Esta situación se presenta para los casos en que el resultado está acorde con el estándar y cuando se presenta la aceptación por varianza. Sin embargo, retomaremos estos aspectos al hablar acerca de la revisión del estándar o patrón.

Corregir el desempeño real. Esta parte es fundamental en el control ya que es imposible concebir actividades sin variaciones o alteraciones. Sin embargo, resulta obvio suponer que se trabaja para ello, es decir, para no tener variaciones significativas. En el ámbito de las empresas y de las or-

ganizaciones en general, se hace mucho énfasis en la corrección inmediata y la acción correctiva básica (Robbins y Coulter, 2010). Sin embargo, se cuestiona mucho que en la primera de ellas el gerente, directivo o propietario, solamente se centran en contener o resolver el problema sin trabajar en las casusas, situación diferente para la acción correctiva básica la cual se orienta al análisis de las causas antes de tomar una decisión.

Hasta este momento no se ha comentado qué sucede con la *retroalimentación*, la cual se presenta durante las diferentes etapas del proceso; sin embargo, es aquí cuando toma mayor relevancia ya que la información que se genera a partir de la identificación de las causas que originan las desviaciones, contribuye a la mejora de los procesos y actividades.

Revisar el estándar. Los estándares o patrones no siempre son fijos, se plantean como meta y pueden ser sujetos a modificaciones. Para Robbins y Coulter (2010), cuando se establecen estándares poco realistas lo que se necesita corregir es el estándar, no el desempeño. En algunas organizaciones se definen estándares muy difíciles de alcanzar lo cual genera inconformidades entre la planta laboral, y por más que se traten de implementar acciones correctivas al desempeño, en ocasiones no se logran los resultados esperados. En el otro extremo se posicionan los resultados por exceso, es decir, cuando se superan constantemente los límites superiores de los estándares establecidos, en estos casos, el patrón se debe replantear por uno de mayo exigencia.

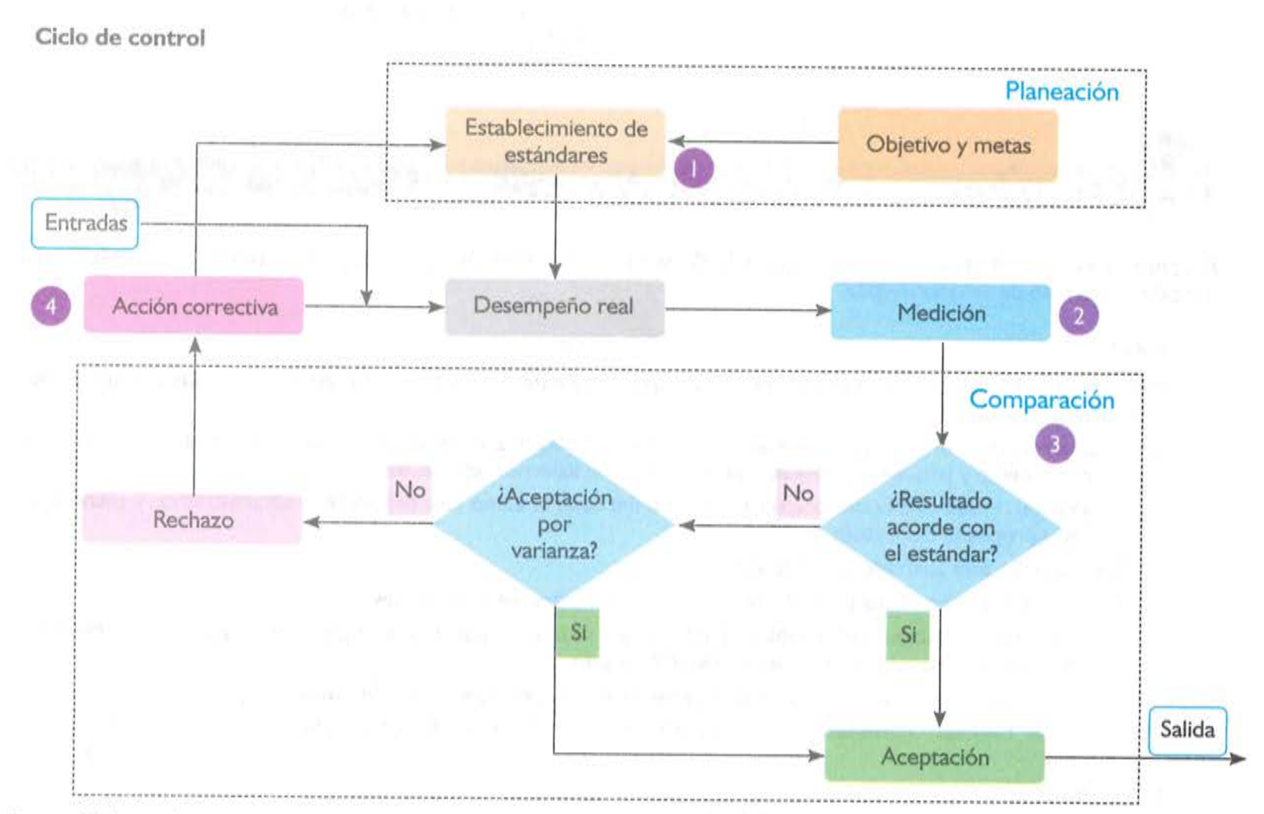
Una vez integrada la acción correctiva, el ciclo de control queda representado en el siguiente diagrama.



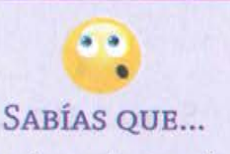
SABÍAS QUE...

La retroalimentación o feedback se puede obtener de los procesos internos de la empresa, o a partir de las recomendaciones o quejas de los clientes.

Ciclo de control



Fuente: Elaboración propia con base en Chiavenato, I (2001). Administración. Teoría, proceso y práctica (3ª ed). México. Mc Graw Hill y Robins, S. y Coulter, M. Administración (10ª ed). México. Pearson Prentice Hall



SABÍAS QUE...

Las herramientas más utilizadas en el control de calidad son: El Diagrama de Causa-Efecto, Diagrama de Pareto, Gráfico de control, Histograma y el Diagrama de dispersión.

Antes de concluir esta última fase del proceso administrativo es importante precisar que por las características del curso, solamente se han abordado aspectos básicos del control. En cada una de los elementos del ciclo de control se puede profundizar mediante el uso de técnicas y herramientas que diferentes investigadores y organizaciones han desarrollado para mejorar la calidad en las organizaciones, independientemente de su tamaño y misión.

Por consiguiente, en función de tu interés en el tema y la decisión que tomes en relación con tu formación profesional, estudiarás a mayor profundidad sobre el diseño de estándares, técnicas y herramientas para medición y comparación, así como para la implementación de acciones correctivas.



46. Kaoru Ishikawa (1915-1989). Ingeniero japonés creador del Diagrama de causa-efecto, también conocido como diagrama de pescado.



SUBPRODUCTO 6. *ESCRITO REFLEXIVO*



Propósito de la actividad: Analizar la importancia del *Control* en la administración de micro y pequeñas empresas, estableciendo relación con el caso de estudio elegido.

Indicaciones:

1. Previa lectura del apartado de este libro de texto correspondiente al *Control*, indagar en diferentes fuentes acerca del control interno en las Mipymes.
2. De manera colaborativa y de acuerdo a las indicaciones del docente, elaborar un escrito reflexivo acerca del control interno en las micro y pequeñas empresas, que contenga los siguientes elementos:
   - *Introducción*. Incluir una breve descripción acerca del control como fase del proceso administrativo, y mencionar cuál es el propósito del trabajo.
   - *Desarrollo*. En este apartado incluir lo siguiente:
     a. Una opinión acerca del control interno en las micro y pequeñas empresas.
     b. Aspectos relevantes del establecimiento de estándares, medición, comparación y acciones correctivas, estableciendo relación con el caso de estudio elegido.
     c. Estrategias para fortalecer el control, estableciendo relación con el caso de estudio elegido.
   - *Conclusión*. Plantear concusiones concretas, relevantes y coherentes. Este apartado se debe realizar de manera individual
   - *Fuentes*.
3. Los criterios de extensión y forma serán definidos por el docente.



PRODUCTO INTEGRADOR. *PLAN DE MEJORA DE LA FASE DINÁMICA DEL PROCESO ADMINISTRATIVO*

Propósito de la actividad: Formular el plan de mejora de la fase dinámica del proceso administrativo para el caso de estudio elegido.

Indicaciones:

1. De manera colaborativa y de acuerdo a las características del caso de estudio, formula el plan de mejora de la fase dinámica del proceso administrativo.
2. La propuesta debe contener los siguientes elementos:
   - *Presentación*. En este apartado se debe mencionar:
     a) Cuáles son las características generales del caso de estudio y qué problema se pretende resolver. Esto, desde la perspectiva de la fase dinámica del proceso administrativo.
     b) Cuál es la relevancia de las etapas de la Integración de personal, Dirección y Control en el proceso administrativo.
     c) Los fundamentos teóricos de la propuesta.
   - *Diagnóstico*. Presentar un breve diagnóstico de la fase dinámica del proceso administrativo, de acuerdo al caso de estudio elegido
   - *Propuesta de mejora a la fase de Integración de personal*. En este apartado se describen las propuestas correspondientes.
   - *Propuesta de mejora a la fase de Dirección*. En este apartado se describen las propuestas correspondientes.
   - *Propuesta de mejora a la fase de Control*. En este apartado se describen las propuestas correspondientes.
   - *Conclusión personal*. Este apartado se debe realizar de manera individual, y en el debes comentar cuáles son los beneficios de la propuesta y cuáles son tus recomendaciones para su implementación y seguimiento.
   - *Fuentes*
   - *Anexos*. Fotografías, formatos.
3. Los criterios de extensión y forma serán definidos por el docente.

Bibliografía

Chiavenato, I. (2001). *Administración. Teoría, proceso y práctica* (3ª ed). México. Mc Graw-Hill.

Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones* (8ª ed). México. Mc Graw-Hill.

Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones* (2ª ed). México. Mc Graw-Hill.

Chiavenato, I. (2014). *Introducción a la teoría general de la administración* (8ª ed.). México. Mc Graw-Hill.

Jones, G. y George, J. (2010). *Administración contemporánea* (6ª ed). México. Mc Graw-Hill.

Konntz, H., Weirch, H. y Cannice, M. (2012). *Administración. Una perspectiva global y empresarial* (14ª ed). México. Mc Graw-Hill.

Mondy, W. y Noe, R. (2005). *Administración de recursos humanos* (9ª ed.). México. Pearson Prentice-Hall.

Munch, L. (2007). *Administración.* (1ª ed). México. Pearson Educación.

Reyes, A. (2013). *Administración de empresas. Teoría y práctica* (segunda parte). México. Limusa.

Robbins, S. y Coulter, M. (2005). *Administración* (8ª ed). México. Pearson Prentice-Hall.

Robbins, S. y Coulter, M. (2010). *Administración* (10ª ed). México. Pearson Prentice-Hall.

Robbins, S. (2004). *Comportamiento organizacional* (10ª ed). México. Pearson Prentice-Hall.

Robbins, S. y Judge, T. (2013). *Comportamiento organizacional* (15ª ed). México. Pearson.

Unidad 4

Responsabilidad social

Propósito: Implementa prácticas de responsabilidad social estableciendo una relación con los objetivos de un pequeño negocio o proyecto emprendedor, para contribuir con propuestas de solución a problemas del entorno socioeconómico y ambiental.

Competencias a desarrollar

Competencias Genéricas

1. Se conoce valora a sí mismo y aborda problemas y retos teniendo en cuenta los objetivos que persigue.
   - 1.5 Administra los recursos disponibles teniendo en cuenta las restricciones para el logro de sus metas.
   - 1.6 Integra en sus acciones un sistema de valores que fortalece el desarrollo armónico de sí mismo y los demás.
7. Aprende por iniciativa e interés propio a lo largo de la vida.
   - 7.3 Articula los saberes de diversos campos del conocimiento y establece relaciones entre ellos y su vida cotidiana.
8. Participa y colabora de manera efectiva en equipos diversos.
   - 8.1 Plantea problemas y ofrece alternativas de solución al desarrollar proyectos en equipos de trabajo y define un curso de acción con pasos específicos.
11. Contribuye al desarrollo sustentable de manera crítica, con acciones responsables.
   - 11.1 Asume una conciencia ecológica, comprendida con el desarrollo sustentable a nivel local, regional, nacional y planetario.

Competencia Disciplinar Extendida de Ciencias Sociales

CSE-3. Propone soluciones a problemas de su entorno con una actitud crítica y reflexiva, creando conciencia de la importancia que tiene el equilibrio en la relación economía, sociedad y medio ambiente.

Saberes a desarrollar

Conceptuales

- Define el concepto de responsabilidad social.
- Identifica diferentes Normas y Guías de responsabilidad social.
- Describe las características de los grupos de interés de una organización.
- Identifica los Diez Principios del Pacto Mundial de la ONU.
- Reconoce los ámbitos de la responsabilidad social.
- Describe problemas sociales y ambientales del entorno.
- Describe los beneficios de un plan de acción en responsabilidad social.



OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE
















Procedimentales

- Compara diferentes enfoques de la responsabilidad social.
- Explica los beneficios socioeconómicos y ambientales de la responsabilidad social.
- Analiza las características de las organizaciones socialmente responsables.
- Formula un plan de acción en responsabilidad social.
- Define los indicadores de un plan en acción en responsabilidad social.
- Implementa un plan de acción en responsabilidad social.

Actitudinales

- Reflexiona acerca de la importancia de la responsabilidad social.
- Valora la contribución de la ética y la responsabilidad social en el funcionamiento de las organizaciones.
- Muestra interés por resolver problemas sociales y ambientales del entorno.
- Utiliza responsablemente las tecnologías de información y comunicación.
- Participa responsablemente en la formulación e implementación de un plan de acción en responsabilidad social.
- Muestra interés por el trabajo en equipo.



EVALUACIÓN DE CONOCIMIENTOS PREVIOS

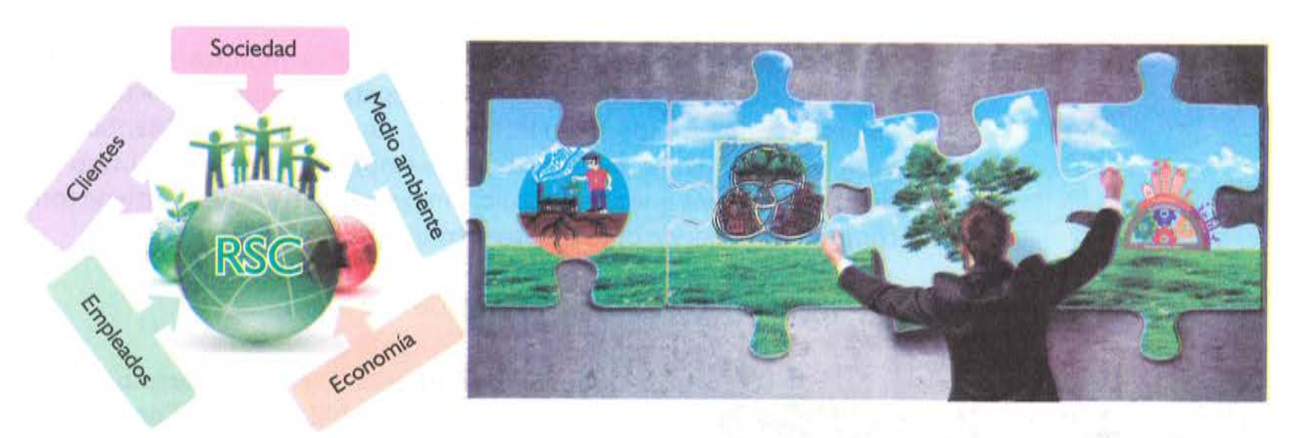


Propósito de la actividad: Explorar el nivel de tus conocimientos previos, respecto a los temas que se abordarán en esta unidad.

Indicaciones:

- Responde las siguientes preguntas sin consultar fuente alguna, es decir, solamente con lo que conozcas del tema.

No.	PREGUNTA	RESPUESTA
1	¿Por qué se dice que las empresas juegan un rol social?	
2	Define el concepto responsabilidad social	
3	¿Cuál es tu definición de ética empresarial?	
4	¿Qué entiendes por grupo de interés de una empresa?	
5	¿Cuál es la intención de una Norma o Guía de Responsabilidad Social?	
6	¿Qué es el Pacto Mundial de la ONU?	
7	¿Por qué una empresa debe apoyar y respetar los Derechos Humanos?	
8	¿Las empresas solo deben enfocarse en los resultados monetarios dejando de lado el aspecto social y ambiental? Explica	
9	¿Por qué las empresas deben trabajar en contra de la corrupción?	
10	¿Qué es un plan de acción?	



1. Responsabilidad social.

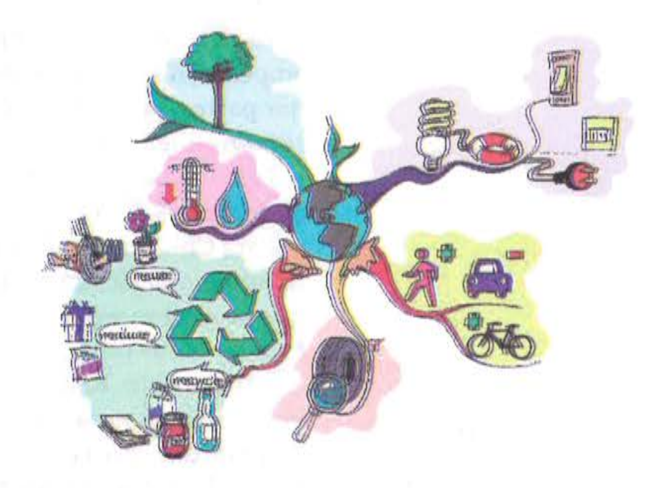
4.1. Conceptualización de la Responsabilidad Social

Al cursar la asignatura de *Economía, empresa y sociedad* aprendiste que la Responsabilidad Social (RS) se puede concebir y practicar de diferentes maneras. Por un lado, como ciudadanos necesitamos estar conscientes del papel que debemos desempeñar para proteger un planeta cada vez más afectado por las actividades propias del desarrollo y el crecimiento poblacional, impactando fuertemente en la calidad de vida de las personas. De la misma manera, durante tu formación como estudiante de bachillerato has reflexionado acerca de la importancia de construir una sociedad más próspera, equilibrada y justa.

Ahora bien, desde una posición basada en la creación y operación de negocios, es fundamental reconocer cómo impacta, económica, social y ambientalmente el funcionamiento de las empresas, para tratar de jugar un rol de sujetos activos en la búsqueda de soluciones a los grandes retos que enfrenta el mundo.

Por las características del curso profundizaremos en el estudio de la RS considerando aspectos de tipo empresarial; sin embargo, para poder transitar hacia empresas con modelos de negocio basados en RS, es necesario que la base laboral se desempeñe en los diferentes momentos de su vida, como ciudadanos socialmente responsables; preocupados y ocupados del ejercicio de prácticas que fortalecen los intereses sociales y ambientales en cualquier momento y espacio geográfico.

En el ámbito de las empresas, desde hace algunos años el concepto Responsabilidad Social se ha venido utilizando con demasiada frecuencia, pero sobre todo con conciencia de su significado para la vida de las organizaciones. Es así que un gran número de organizaciones líderes a nivel regional, nacional e internacional, han dejado de pensar en la ganancia o utilidad económica como objetivo único.



2. Desarrollo sostenible.

Si bien se reconoce y acepta que la rentabilidad económica es necesaria para que un negocio pueda subsistir y prosperar, también se ocupa que las empresas valoren aspectos relacionados con el impacto ambiental que generan sus actividades, la calidad de los empleos que genera, el tipo de productos y servicios que ofrece, así como las relaciones que mantiene con las comunidades donde opera, entre otros aspectos.

4.1.1 Definición de Responsabilidad Social



3. Empresa enfocada en ganancia económica.

Como se mencionó anteriormente, enfocaremos nuestra atención en la Responsabilidad Social Empresarial (RSE), y para ello, de manera inicial se hará referencia a temas previamente abordados. Considerando que el semestre previo trabajaste en una actividad relacionada con la definición de responsabilidad social, en esta ocasión se efectuará una breve revisión del término mediante un ejercicio de reflexión basado en preguntas clave.

En el semestre anterior estudiaste que el desmedido crecimiento poblacional ha generado una intensa actividad humana para tratar de satisfacer las necesidades y problemas de una sociedad que desafortunadamente -en múltiples ocasiones- es indiferente a los daños ocasionados al planeta. Así, se observa que ciertas prácticas personales y empresariales están provocando la contaminación del aire y agua, la deforestación, explotación indiscriminada de especies marinas, entre otras.

Es natural que al crecer la población se incremente la demanda de productos y servicios; sin embargo, se observa con gran preocupación el excesivo consumo al que nos estamos habituando. En esta intención, muchas empresas enfocadas exclusivamente en la ganancia económica están recurriendo a prácticas inadecuadas para alcanzar sus metas. Y no hablamos exclusivamente de temas relacionados con los recursos naturales lo cual es sumamente importante, en esta intención están pasando por alto aspectos relacionados con los derechos humanos de los trabajadores, pagos justos, condiciones de trabajo, prácticas de corrupción, entre otras.

Derivado de lo anterior, desde hace algunos años en el sector empresarial empezaron a operar modelos de gestión apoyados en la RSE. Pero, vayamos por partes, ¿de qué se está hablando cuando se dice empresa socialmente responsable? ¿cuál es la finalidad?

Para introducirnos en esta línea de análisis primero revisaremos algunas definiciones de responsabilidad social.

Para Chiavenato (2014, p. 454) responsabilidad social significa "la cantidad de obligaciones que asume una organización en razón de acciones que proyectan y mejoran el bienestar de la sociedad a medida que trata de satisfacer sus propios intereses".

Por su parte, Robbins y Coulter (2005) distinguen dos posturas de responsabilidad social de la administración: por un lado hacen referencia al *concepto clásico* o *puramente económico*, el cual se enfoca en obtener la mayor utilidad económica, y por otro, incorporan el concepto *socioeconómico*, el

cual trasciende el aspecto monetario para incorporar los intereses de la sociedad. Estos autores definen responsabilidad social "como el deber de una empresa, aparte de los requisitos legales y económicos, de perseguir metas de largo plazo para el bien de la sociedad" (p. 103).



4. Cuidado del medioambiente.

Una contribución importante en los últimos años en esta materia ha sido la creación de la norma ISO 26000 la cual se publicó en el año 2010, no es certificable y puede aplicarse en cualquier tipo de organización. En esta norma se define el concepto responsabilidad social como "responsabilidad de una organización ante los impactos que sus decisiones y actividades ocasionan en la sociedad y el medio ambiente, mediante un comportamiento ético y transparente".

Para hacer una breve revisión del concepto resulta conveniente plantearse las siguientes preguntas: ¿cuáles son esos intereses sociales y ambientales a qué se hace alusión? ¿por qué se genera este planteamiento? ¿es necesario que las empresas u organizaciones en general funcionen bajo consideraciones de este enfoque?

Definitivamente, es necesario y urgente que todas las organizaciones, independientemente de su tamaño y sector en el que operen, adopten prácticas administrativas y operativas que otorguen su valor real a los diferentes grupos con los que interactúa de forma directa o indirecta para el logro de sus objetivos.

De la misma manera y considerando las grandes afectaciones al medio ambiente ocasionadas principalmente por la actividad empresarial, se hace necesario migrar hacia modelos de administración centrados en un desarrollo sostenible.





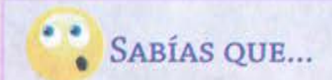






5. Empresa sustentable.

Durante los últimos años los gobiernos han sido rebasados por problemáticas sociales derivadas de fenómenos naturales como terremotos y ciclones, entre otros. A esto no han escapado los países más poderosos ni los más pobres. Un ejemplo palpable se observa en las afectaciones atribuibles al cambio climático. Otro caso lo podemos observar en la manera en que algunas empresas han logrado prosperar gracias a que, aprovechándose de las necesidades de empleo que prevalecen en algunas regiones, otorgan salarios y prestaciones muy por debajo de lo que realmente pudieran pro-

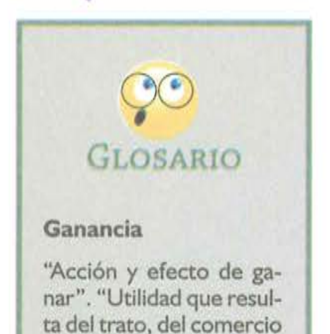


SABÍAS QUE...

El concepto clásico sobre responsabilidad social de la administración es obtener las mayores ganancias. El principal defensor de este punto de vista es el economista y Premio Nobel, Milton Friedman, quien argumentaba que la principal responsabilidad de los gerentes es operar la empresa de acuerdo con los mejores intereses de los accionistas (los dueños de la corporación).
(Robbins y Coulter, 2005, p. 100)

porcionar. Aunque este es un tema en el que influyen diversos factores y no solo atribuible a la parte patronal, se considera que en algunas ocasiones sí ha faltado voluntad para avanzar en este aspecto.

Por consiguiente, se considera que asumirse como una organización en contra de las prácticas de corrupción, a favor de la transparencia, el respeto a los derechos humanos y la equidad de género, preocupada y ocupada por mejorar las condiciones de las comunidades, promotora de acciones internas y externas orientadas a preservar el medio ambiente, entre otras, distingue a una empresa promotora de la Responsabilidad Social.



GLOSARIO

Ganancia

"Acción y efecto de ganar". "Utilidad que resulta del trato, del comercio o de otra acción"
(RAE, 2018)

La RS se debe entender como una nueva forma de operar, incorporada al modelo de negocio como elemento estratégico y no como una estrategia de marketing orientada a reforzar el posicionamiento de la empresa.

En el ámbito de las MIPYMES, la práctica de la RS se convierte en una gran oportunidad para impulsar su estrategia de negocios. Las características de estas empresas les permiten estar más cerca de la comunidad, tener un trato más directo con sus trabajadores y proveedores, conocer las problemáticas que impactan al medioambiente de su contexto, y hacer equipo con otras organizaciones para cumplir propósitos económicos, sociales y ambientales.

Las grandes empresas que trabajan bajo un enfoque de RS han cambiado su forma de hacer negocios con las MIPYMES, dando prioridad a las organizaciones que comparten su visión sobre el rol que juegan las empresas en la sociedad.

Filantropía corporativa

"Donación de fondos, productos y servicios a diversas causas.
"Las donaciones de las empresas son buenas para los negocios y para retener a los consumidores.
"http://www.youtube.com/watch?v=IEJRm-0FH6o.

DEJA QUE SU GRANDEZA TE CONTAGIE.







6. Filantropía corporativa.

4.1.2 ÉTICA Y RESPONSABILIDAD SOCIAL

Ética y responsabilidad social son conceptos estrechamente vinculados los cuales se han incorporado intensamente en el ámbito empresarial ante la necesidad de satisfacer las exigencias sociales con base en normas y principios aceptados por las instituciones, trabajadores, y particularmente por los grupos de interés vinculados a ellas.

Para estudiar este tema, de manera inicial nos apoyaremos en la recuperación de algunas ideas y definiciones estudiadas al cursar la asignatura *Ética y desarrollo humano I*, donde aprendiste que la ética es "la reflexión teórica y filosófica que llevamos a cabo en torno a las normas y comporta-

mientos morales que como individuos desarrollamos dentro de la sociedad" (Montoya, 2008, p. 25).

Asimismo, revisaste una aportación efectuada por Graciela Hierro la cual establece que "la ética es el estudio de la moralidad, y la moral viene siendo todas las formas de comportamiento y normas de conducta que son instituidas como legítimas por la sociedad, con el propósito que sean cumplidas" (Citado en Montoya, 2008, p. 25).

Lo expuesto en los dos párrafos anteriores se puede resumir en lo planteado por Montoya (2008) cuando afirma que "la ética determina cuáles normas son verdaderamente éticas, es decir, válidas racionalmente y que por ellos deben cumplirse" (p. 26).

Con base en los planteamientos expuestos y en el análisis de rol que juegan las empresas ante la sociedad, surgen preguntas, inquietudes y problemas que encuentran espacio propicio para su respuesta en los propósitos de la ética y la responsabilidad social.

Bajo esta postura, las empresas no deben ser entendidas exclusivamente como organizaciones que pretenden resolver problemas a través de los productos y servicios que ofertan, sino también como centros formadores de mejores ciudadanos, que reintegran a la sociedad parte de los beneficios obtenidos mediante acciones encaminadas al bien común.

Continuamente y bajo diferentes circunstancias, en las empresas se presentan situaciones en las cuales directivos o propietarios -principalmente- tienen que decidir sobre situaciones internas o externas que pueden ser aceptables para unos o inaceptables para otros, es decir, el desempeño de estas personas está profundamente influenciado por elementos de tipo ético.



7. Código de ética en las empresas.

En esta intención, las empresas comprometidas con una transformación social, ambiental y cultural, utilizan diversas estrategias para lograr objetivos asociados a estos aspectos. Considerando que una sociedad es más próspera en función de la calidad de sus empresas y viceversa, un gran número de ellas centran su operación en la promoción de valores organizacionales que les dan una identidad propia ante los ciudadanos, e implementan códigos de ética para impulsar su funcionamiento.

Adicionalmente a lo anterior, las empresas pretenden fortalecer las relaciones entre la planta laboral, respetar los derechos humanos, fomentar el respeto y cuidado del medioambiente, combatir la corrupción, entre otros aspectos.

Por consiguiente, se determina que ética y responsabilidad social son conceptos más que estrechamente vinculados entre sí, realmente constituyen un elemento sólido e inquebrantable puesto que no se puede concebir la existencia de una empresa socialmente responsable si ésta funciona al margen de principios éticos claros y transparentes.



ACTIVIDAD DE APRENDIZAJE 1. *DISCUSIÓN DE IDEAS*

Propósito de la actividad: Reflexionar acerca de la importancia de la responsabilidad social y la ética en las empresas.

Indicaciones:

1. Con base en las indicaciones del docente intégrate en equipo para analizar y responder las siguientes preguntas:
   - ¿Qué entiendes por responsabilidad social?
   - ¿Por qué se promueve la responsabilidad social en las empresas?
   - ¿Por qué un gerente o directivo de una empresa debe desempeñarse de forma ética?
2. Acuerda las respuestas con los integrantes del equipo y con base en las indicaciones del docente exponlas ante el grupo en un intercambio de ideas.
3. Como evidencia de la actividad elabora una síntesis de la discusión en la cual se distinga claramente las respuestas de tu equipo.
4. Para finalizar elabora una reflexión personal en la cual comentes de qué manera practicas o puedes practicar la responsabilidad social en tu vida cotidiana.
5. Los criterios de extensión y forma de las evidencias serán definidos por el docente.



8. Impacto negativo de las empresas.



9. Impacto positivo de las empresas.

4.1.3 Grupos de interés

Las empresas realizan actividades que impactan positiva o negativamente los intereses de la población, ya sea de manera directa o indirecta con sus tareas productivas o comerciales. Así por ejemplo, puede ser el caso que un proceso de producción afecte no solo la salud de los trabajadores sino también la de la población ubicada cerca de ella. De la misma manera, acciones orientadas a fortalecer la formación de su planta laboral como encuentros culturales y deportivos, pueden ser realizadas considerando la participación de personas que mantienen una relación indirecta con la empresa.

La práctica de la Responsabilidad Social ha generado –entre otros aspectos– el uso recurrente del concepto "*grupos de interés*", a los cuales tambiénse les llama *Stakeholders*. Una definición breve y sencilla del término nos indica que los grupos de interés son "*cualquier persona o grupo, que puede ser influenciado por el funcionamiento de una organización*".



10. Ronald Edward Freeman. Creador de la teoría de los Stekeholders.

Stekeholders es un concepto ampliamente socializado por Ronald Edward Freeman, quien utilizó el término para referirse a "cualquier grupo o individuo que puede afectar o ser afectado por la consecución de los objetivos de la empresa" (Citado en Trujillo, 2013).

Con base en las definiciones anteriormente expuestas, se concluye que los grupos de interés de una empresa se integran por trabajadores, clientes, directivos, propietarios o accionistas, proveedores, ambientalistas, entre otros. En resumen, se consideran como *Stakeholders* todas aquellas personas u organizaciones que puedan incidir de manera positiva o negativa en el funcionamiento de la empresa, o en su caso verse afectados o beneficiados por la operación de ésta.

Ahora bien, considerando el modelo tradicional de funcionamiento de las

empresas surge la pregunta ¿por qué preocuparse por los grupos de interés? Definitivamente la empresa no puede funcionar como un ente aislado, sino como un organismo social que interactúa con otros grupos y necesita de ellos para su supervivencia y desarrollo.

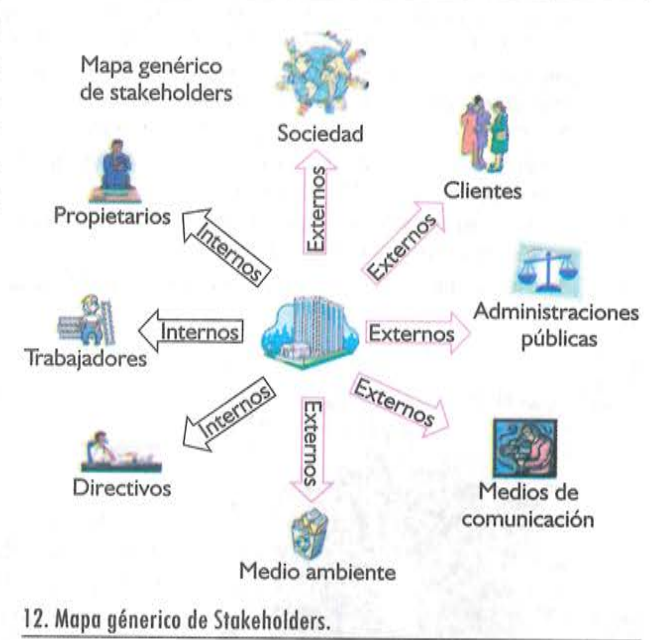
Aquí radica precisamente la esencia de la responsabilidad social empresarial, en su relación con los grupos de interés. Reconocer cuáles son los problemas y necesidades que –en su justa dimensión- los *Stakeholders* pretenden satisfacer en su interacción entre ellos, distinguiendo entre los individuales, grupales y generales.

De la misma manera, resulta importante distinguir que en ocasiones es complicado atender de igual manera las necesidades de los distintos grupos de interés, por lo tanto, las empresas que operan con un enfoque socialmente responsable, ejecutan acciones en función de las características de cada uno de ellos y de la relevancia de sus afectaciones o contribuciones, sin demérito de su justificación.

Por otro lado, es importante no perder de vista que los grupos de interés no siempre son los mismos, sino que pueden cambiar a través del tiempo manifestando afectaciones que en un tiempo determinado no se apreciaban. Esto es muy notorio en poblaciones aledañas a las zonas donde se ubican empresas que generan alguna afectación al ambiente o la salud de la población. Al principio pueden no manifestar inconformidad, pero conforme se agrava la situación y se hace más evidente y sentido el impacto, pueden empezar a manifestar un rechazo mayor.



11. Stakeholders de una empresa.



12. Mapa génerico de Stakeholders.



13. Grupos de interés manifestando afectaciones.



ACTIVIDAD DE APRENDIZAJE 2. *DISCUSIÓN DE IDEAS*

Propósito de la actividad: Identificar las características y relevancia de los grupos de interés de una organización.

Indicaciones:

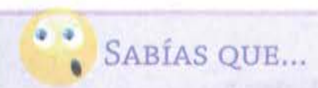
1. De forma colaborativa y con base en las indicaciones del docente, analiza la situación descrita.

   Imagina que eres el propietario de una empresa dedicada a la compra-venta de productos para la limpieza del hogar y has implementado un modelo de negocio en el cual identificas como socios clave a tres proveedores con domicilio fiscal en el estado de Sinaloa. Adicionalmente, operas con un sistema basado en el respeto irrestricto a los derechos laborales y apoyas con empleo a madres solteras de la región. Lo anterior ha merecido el reconocimiento de diversas instituciones, pero principalmente de tus clientes, quienes manifiestan predilección por tus productos pero también por tus políticas empresariales. Durante los últimos meses, uno de los proveedores te ofreció precios más bajos en algunos productos que ya le adquirías, lo cual por supuesto aceptaste; él te ha vendido más y tú a la vez has hecho lo propio.

   Sin embargo, te enteras por una nota periodística que ese proveedor ha realizado operaciones presuntamente fraudulentas con algunas instituciones del sector público. De la misma manera, recientemente fuiste testigo de una manifestación laboral en las instalaciones del proveedor referido, ya que los empleados argumentaban que no les habían pagado total ni oportunamente el aguinaldo y otras prestaciones contraídas.
2. Considerando los valores de tu empresa y los principios éticos que enmarcan tu desempeño como empresario ¿te sería indiferente la situación expuesta? ¿Consideras que la operación de tu empresa puede verse afectada si continuas trabajando con este proveedor? ¿Tomarías alguna decisión? ¿Cuál?
3. Comparte tus respuestas con los integrantes del equipo y con base en las indicaciones del docente socialízalas con el resto del grupo mediante un intercambio de ideas.
4. Como evidencia de la actividad, de manera colaborativa se elabora una síntesis de la discusión en la cual se distingue claramente el posicionamiento del equipo.
5. Los criterios de extensión y forma de la síntesis serán indicados por el docente.



15. En marzo de 2017, por tercera ocasión consecutiva la UAS recibe el distintivo como Entidad Promotora de la Responsabilidad Social que otorga Cemefi y AliaRSE.



SABÍAS QUE...

Derivado del interés de algunas Entidades públicas en manifestar su compromiso social, a partir de 2015 Cemefi incorporó el distintivo a instituciones educativas como Entidades Promotoras de la Responsabilidad Social.

4.1.4 Normas y Guías de Responsabilidad Social

Derivado del interés por implementar la RS, desde hace algunos años se han desarrollado diferentes modelos de gestión para diagnosticar, implementar y evaluar las acciones emprendidas en esta materia.

Para el caso particular de las empresas, las demandas de los grupos de interés ya no se enfocan solamente en aspectos financieros, ahora están orientando su atención hacia aspectos de tipo social y ambiental, otorgando un peso importante a estos aspectos. Los *Stakeholders* requieren información más completa, oportuna y confiable, de todo lo relacionado con las empresas a las que de manera directa o indirecta se vinculan.

Así, han surgido normas, guías, certificaciones, reportes, entre otros, para divulgar el progreso y beneficios de la RS no solo en el sector público y privado, sino también en organizaciones del tercer sector. Así, la RS se despliega en el ámbito empresarial, gubernamental, educativo, cultural, y de la sociedad civil, principalmente.

En esta tarea, la intención se ha centrado en cómo establecer indicadores que respondan realmente a los propósitos planteados, que sean de fácil diseño, comprensión y evaluación, para





14. Las mejores universidades cuentan con una Unidad de Bienestar Universitario.

que la RS se implemente no como estrategia de marketing, sino como un verdadero modelo que contribuya a fortalecer las organizaciones y a satisfacer plenamente las necesidades de los grupos de interés.

En función de lo expuesto destacan algunas normas, guías o certificaciones, entre las que se pueden mencionar las referentes al Pacto Mundial y sus Diez Principios, la Norma ISO 26000, el Global Reporting Initiative (GRI), CEMEFI.

A continuación se describen las características principales de algunas de ellas.

Normas y Guías de Responsabilidad Social	
Denominación	Características
THE GLOBAL COMPACT — Diez Principios del Pacto Mundial de la ONU	Se enfoca en cuatro ejes y diez principios • Derechos humanos • Estándares laborales • Medio ambiente • Anticorrupción
ISO 26000 RESPONSABILIDAD SOCIAL — ISO 26000	No es certificable y aborda siete aspectos: • Gobernanza de la organización • Derechos humanos • Prácticas laborales • Medio ambiente • Prácticas justas de operación • Asuntos de consumidores • Participación activa y desarrollo de la comunidad
Global Reporting Initiative™ — Global Reporting Initiative (GRI)	Reporte basado en tres categorías: • Economía • Medioambiente • Desempeño social Dentro de la categoría Desempeño social se distinguen cuatro subcategorías: • Prácticas laborales y trabajo digno • Derechos humanos • Sociedad • Responsabilidad sobre productos
Cemefi CENTRO MEXICANO PARA LA FILANTROPÍA — Centro Mexicano para la Filantropía (CEMEFI)	Organismo Mexicano que otorga el distintivo ESR con base información de los siguientes ámbitos: • Calidad de vida en la empresa • Ética empresarial • Vinculación de la empresa con la comunidad • Cuidado y preservación del ambiente Las empresas que producen bebidas alcohólicas, medicinas, medicamentos sin receta, refrescos y procesan alimentos, incorporan un quinto ámbito denominado *Promoción ética y consumo responsable*. En función del tamaño y el tiempo que tienen participando, las empresas responden un determinado cuestionario.

Como puedes observar, entre las diferentes Normas, Guías o modelos de certificación, existen amplias coincidencias. Sin embargo, cada una de ellas ha establecido su metodología en el ánimo de uniformizar los criterios de instrumentación de las organizaciones que las adoptan.

En este libro de texto profundizaremos un poco más en el estudio de los Diez Principios del Pacto Mundial de la ONU, y a partir de ello, se formulará un Plan de acción para el caso de estudio elegido.

4.2. Los diez principios del Pacto Mundial de la ONU

Ante el crecimiento de las fuerzas del mercado, expectativas y necesidades sociales, se buscaron nuevas formas para incluir principios sociales universalmente compartidos que a la vez lograran que todos los países, culturas y empresas tuvieran un sentido de propiedad y ciudadanía en la economía global. Con base en ello, en 1999 el Secretario General de las Naciones Unidas, Kofi Annan, propuso un acuerdo mundial con áreas de consenso internacional compartido: derechos humanos, condiciones de trabajo o laborales, protección del medio ambiente, transparencia y anticorrupción; siendo el 26 de julio de 2000 que inicia su operación y cinco años después en México.

De acuerdo con la ONU, el Pacto Mundial busca promover a través de la acción colectiva, el civismo empresarial responsable para que el mundo de los negocios, en colaboración con otros agentes sociales, contribuya en una economía mundial más sostenible e incluyente; donde las políticas y prácticas corporativas se alineen con los valores y objetivos éticos universalmente aceptados, con una visión de una economía global más sustentable, incluyente y humana, promotora de una cultura de responsabilidad social de las empresas y las organizaciones.



Sabías que...

Las Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC) integran lo que se conoce como el tercer sector, y conforman un espacio complementario a las empresas públicas y privadas en la intención de resolver problemas y necesidades de la población.

Los Diez Principios son la base de cualquier empresa que contribuye al logro de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). Los ODS se conforman por 17 objetivos y 169 metas, mismos que fueron aprobados en el año 2015 por más de 150 líderes mundiales que participaron en una reunión cumbre de la Organización de las Naciones Unidas para tratar temas relacionados con el Desarrollo Sostenible de importante y urgente atención a nivel mundial.

Se contempla que para el año 2030 se cumplan las metas de los ODS los cuales se implementaron a partir del año 2016 y tienen como propósito poner fin a la pobreza, luchar contra la desigualdad e injusticia, e implementar acciones para enfrentar el cambio climático.

Organizaciones del sector público, privado y de la sociedad civil, están diseñando e implementando acciones para contribuir al logro de los ODS ya que es impostergable atención a los grandes desafíos que enfrenta el planeta. En este marco, las empresas por su rol e importancia están orientando sus prácticas comerciales hacia el cumplimiento de los ODS, y, como se mencionó antes, el trabajo en torno a los Diez Principios constituye una estrategia económicamente sustentable, pero sobre todo, incluyente y solidaria.



16. Objetivos de desarrollo sostenible.

El Pacto Mundial se apoya en la responsabilidad, transparencia e interés de las empresas, trabajadores y sociedad civil, y se constituye por diez principios universales en materia de derechos humanos, estándares laborales, medio ambiente y anticorrupción.

DIEZ PRINCIPIOS DEL PACTO MUNDIAL DE LA ONU			
Eje	Principio	Descripción	Origen
Derechos Humanos	1	Apoyar y respetar la protección de los derechos humanos fundamentales reconocidos universalmente, dentro de su ámbito de influencia.	Declaración Universal de los Derechos Humanos
	2	No ser cómplices de la vulneración de los derechos humanos.	
Estándares Laborales	3	Apoyar la libertad de asociación y el reconocimiento efectivo del derecho a la negociación colectiva.	Declaración de la Organización Internacional del Trabajo
	4	Apoyar la eliminación de toda forma de trabajo forzoso o realizado bajo coacción.	
	5	Apoyar la erradicación del trabajo infantil.	
	6	Apoyar la abolición de las prácticas de discriminaciónen el empleo y ocupación	
Medio Ambiente	7	Mantener un enfoque preventivo que favorezca el medio ambiente.	Declaración del Río sobre Medio Ambiente y Desarrollo, de 1992.
	8	Fomentar las iniciativas que promuevan mayor responsabilidad ambiental.	
	9	Favorecer el desarrollo y la difusión de las tecnologías respetuosas con el medioambiente.	
Anticorrupción	10	Trabajar en contra de la corrupción en todas sus formas, incluidas la extorsión y el soborno.	Convención de las Naciones Unidas Contra la Corrupción

Fuente: Elaboración propia con base en Red Pacto Mundial México.



APRENDE MÁS

Principio 1. Apoyar y respetar la protección de los derechos humanos fundamentales reconocidos universalmente, dentro de su ámbito de influencia.
Principio 2. No ser cómplices de la vulneración de los derechos humanos.



SABÍAS QUE...

La protección y defensa de los Derechos Humanos en México fue elevada a rango constitucional el 28 de enero de 1992, con la publicación del Decreto que adicionó el apartado B al artículo 102 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.
Fuente: http://www.cndh.org.mx/Funciones

4.2.1 DERECHOS HUMANOS

Las empresas, independientemente de su ubicación, sector, tamaño y fines, están comprometidas a respetar los derechos humanos de sus trabajadores o de cualquier grupo de interés influenciado por su operación. En este sentido, los directivos o propietarios deben tomar plena conciencia de sus actos y de los posibles daños o afectaciones que pueden generar sus decisiones.

En este marco, las empresas deben ser vigilantes del respeto a los derechos humanos no solo de aquellas personas con las que mantienen una relación directa, sino también de las que integran grupos de interés asociados a los proveedores o empresas con las que mantienen vínculos comerciales.

La publicación, *Principios rectores sobre las empresas y los derechos humanos: puesta en práctica del marco de las Naciones Unidas para "proteger, respetar y remediar"* (ONU, 2011), en uno de sus apartados establece que:

> "La responsabilidad de las empresas de respetar los derechos humanos se refiere a los derechos humanos internacionalmente reconocidos –que abarcan–, como mínimo, los derechos enunciados en la Carta Internacional de Derechos Humanos y los principios relativos a 16 los derechos fundamentales establecidos en la Declaración de la Organización Internacional del Trabajo relativa a los principios y derechos fundamentales en el trabajo"
> (pp. 15-16)



17. Derechos humanos.

La Comisión Nacional de los Derechos Humanos (CNDH), define los Derechos Humanos como "el conjunto de prerrogativas sustentadas en la dignidad humana, cuya realización efectiva resulta indispensable para el desarrollo integral de la persona". Para este Organismo, la aplicación de los derechos humanos se rige por los principios de universalidad, interdependencia, indivisibilidad y progresividad.

PRINCIPIOS QUE RIGEN LOS DERECHOS HUMANOS

Principio	Descripción
PROGRESIVIDAD	El Estado debe asegurar su progreso y evitar cualquier retroceso de los derechos.
UNIVERSALIDAD	Corresponden a todas las personas por igual.
INDIVISIBILIDAD	Poseen un carácter indivisible pues todos ellos son inherentes al ser humano y derivan de su dignidad.
INTERDEPENDENCIA	Se encuentran vinculados unos a otros.

Fuente: CNDH. www.cndh.org.mx

En esta línea de análisis, resulta importante incorporar una aportación de Prandi (2007), quien refiere que:

> "la empresa debería evitar cualquier actividad que, por acción o por omisión, pudiera conllevar alguna violación relevante de los derechos humanos en su esfera de influencia. Esta no es, por tanto, ajena a las circunstancias en las que desarrolla sus actividades, sino que tiene que solventar sus posibles impactos negativos en los derechos humanos con la diligencia debida y, a la vez, adoptar, cuando sea posible, una postura propositiva en favor de la promoción de estos en su área de influencia" (p. 117).

Las Naciones Unidas (2011) conjuntamente con empresas transnacionales y otras empresas, puso en práctica una serie de principios rectores sobre las empresas y los derechos humanos, los cuales se basan en el reconocimiento de:

1. Las obligaciones de los estados de respetar, proteger y cumplir los derechos humanos y las libertades fundamentales.
2. El papel de las empresas como órganos especializados de la sociedad que desempeñan funciones especializadas y que deben cumplir todas las leyes aplicables y respetar los derechos humanos.
3. La necesidad de que los derechos y obligaciones vayan acompañados de recursos adecuados y efectivos en caso de incumplimiento.

Algunos principios rectores sobre el papel y responsabilidades de las empresas de respetar los derechos humanos
Las empresas deben respetar los derechos humanos.
La responsabilidad de las empresas de respetar los derechos humanos se refiere a los derechos humanos internacionales reconocidos y los principios relativos a los derechos fundamentales en el trabajo.
La responsabilidad de respetar los derechos humanos exige que las empresas: eviten que sus propias actividades provoquen o contribuyan a provocar consecuencias negativas sobre los derechos humanos y traten de prevenir o mitigar las consecuencias negativas sobre los derechos humanos directamente relacionadas con operaciones, productos o servicios prestados.
La responsabilidad de las empresas de respetar los derechos humanos se aplica a todas las empresas independientemente de su tamaño, sector, contexto operacional, propietario y estructura.
Para cumplir con su responsabilidad de respetar los derechos humanos, las empresas deben contar con políticas y procedimientos apropiados en función de su tamaño y circunstancias.
Para asumir su responsabilidad de respetar los derechos humanos, las empresas deben expresar su compromiso con esta responsabilidad mediante un declaración política.

Fuente: Principios rectores sobre las empresas y los derechos humanos. (ONU, 2011, pp. 15-19)

4.2.2 Estándares Laborales

Aunque se manifiestan posturas muy radicales a favor y en contra de la globalización, resulta importante reconocer que ésta ha traído consigo beneficios y afectaciones para algunas regiones. Enfocados en el ámbito de las empresas, se aprecian relevantes cambios en las formas de producción, comercialización y particularmente en el ámbito laboral. Así, desafortunadamente se observa cómo algunas empresas enfocan sus inversiones en zonas donde es posible pagar salarios bajos y restringir algunos derechos de los trabajadores.

La incesante tarea de atraer clientes enfrasca a las empresas en una lucha sin cuartel, lo cual genera –en ocasiones- que algunas organizaciones empresariales infrinjan aspectos relacionados

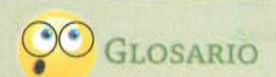


Principio 3. Apoyar la libertad de asociación y el reconocimiento efectivo del derecho a la negociación colectiva.
Principio 4. Apoyar la eliminación de toda forma de trabajo forzoso o realizado bajo coacción.
Principio 5. Apoyar la erradicación del trabajo infantil.
Principio 6. Apoyar la abolición de las prácticas de discriminación en el empleo y ocupación.



Libertad de asociación

"Libertad de asociación supone el respeto del derecho de todos los empleadores y de todos los trabajadores a crear libremente y voluntariamente grupos para promover y defender sus intereses profesionales, e incorporarse a los mismos."
(OIT, 2010)



Negociación colectiva

"La negociación colectiva es un proceso voluntario a través del cual empleadores y trabajadores debaten y negocian sus relaciones; en particular, los términos de empleo y las condiciones de trabajo."
(OIT, 2010)

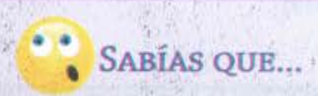
con la libertad de asociación y el derecho a la negociación colectiva de los trabajadores.

De acuerdo a la OIT (2008), "la libertad sindical y de asociación y de negociación colectiva ha figurado entre las cuestiones más destacadas en el debate sobre la relación entre las normas del trabajo y la globalización" (p. 21). Se reconoce que este es un tema que genera incertidumbre entre la parte patronal y los trabajadores; sin embargo, es necesario romper esquemas conservadores y asumir estrategias de negociación que satisfagan los requerimientos de las partes, anteponiendo criterios encaminados a mejorar la competitividad.

Por otro lado, el trabajo forzoso y el trabajo infantil representan uno de los desafíos más grandes en materia de protección a los trabajadores, y en el cual algunos pseudo empresarios encuentran espacio ideal para cumplir sus propósitos con base en una "aparente mejora de productividad", lo cual no es otra cosa que una orientación burda y evidente hacia la reducción de costos por el tipo de mano de obra que utilizan.

Para algunos investigadores del tema, el trabajo forzoso representa una forma moderna de esclavitud que debe ser contenida y erradica mediante la colaboración firme y decidida del sector público y privado. En algunas regiones la condición migratoria es uno de los aspectos que contribuye al trabajo forzoso, originando en consecuencia una serie de violaciones a los derechos humanos de las personas; no se reconoce como el único factor, pero sí como uno de los de mayor peso en este rubro.

Por su parte, el trabajo infantil es inaceptable, por lo que deben establecerse mecanismos para eliminar su práctica en cualquier región del mundo, independientemente de las características de la empresa que recurra a esta acción. Los infantes necesitan espacios para estudiar, convivir y realizar actividades que ayuden a su desarrollo físico y psicológico, y no involucrarse en tareas difíciles, peligrosas o antiéticas que afectan notablemente su formación.



"No todas las tareas realizadas por los niños deben clasificarse como trabajo infantil que se ha de eliminar. Por lo general, la participación de los niños o los adolescentes en trabajos que no atentan contra su salud y su desarrollo personal ni interfieren con su escolarización se considera positiva. Entre otras actividades, cabe citar la ayuda que prestan a sus padres en el hogar, la colaboración en un negocio familiar o las tareas que realizan fuera del horario escolar o durante las vacaciones para ganar dinero de bolsillo. Este tipo de actividades son provechosas para el desarrollo de los pequeños y el bienestar de la familia; les proporcionan calificaciones y experiencia, y les ayuda a prepararse para ser miembros productivos de la sociedad en la edad adulta".
Fuente: http://www.ilo.org/ipec/facts/lang--es/index.htm

4.2.3 Medio Ambiente

Las afectaciones al medio ambiente generadas por la intensa actividad humana se han convertido en una de las mayores preocupaciones a nivel mundial en todos los niveles de gobierno y de la sociedad en general. Lo que antes parecían profecías bíblicas hoy desafortunadamente se están convirtiendo en realidad. Como ejemplo de lo anterior podemos mencionar los enormes problemas sociales provocados por las sequías recurrentes, las precipitaciones extremas y los fenómenos meteorológicos, por mencionar algunos.

En el año 2017, Stephen Hawking emitió un comentario el cual ha sido considerado como un pronunciamiento demasiado alarmista y fuera de toda realidad, pero que consideramos debe invitar a la reflexión de nuestros hábitos en pro de la protección al ambiente. Este reconocido investigador nacido en el Reino Unido, manifestó que el cambio climático es uno de los principales motivos por los cuales nuestro planeta podría desaparecer en un tiempo máximo de cien años, por lo que sugiere a las grandes empresas de tecnología, explorar opciones para iniciar en un futuro no muy lejano, expediciones hacia un nuevo planeta.



Principio 7. Mantener un enfoque preventivo que favorezca el medio ambiente.
Principio 8. Fomentar las iniciativas que promuevan mayor responsabilidad ambiental.
Principio 9. Favorecer el desarrollo y la difusión de las tecnologías respetuosas con el medioambiente.

Consideramos oportuno precisar que no se pretende que lo expuesto en el párrafo anterior se asuma como un hecho que inevitablemente sucederá, sino solo dejar constancia del grado de preocupación que existe a nivel internacional de parte de personajes reconocidos en el mundo de la investigación científica, lo cual es ampliamente compartido por gobernantes, empresarios y sociedad en general.

Por consiguiente, apoyar enfoques preventivos frente a los retos ambientales y promover mayor responsabilidad medioambiental, son principios ineludibles para las empresas actuales, sean estas transnacionales o empresas que solo operan a nivel local. En esta intención, no podemos quedar fuera los ciudadanos con nuestras actividades cotidianas sino por el contrario asumir un rol más protagónico en esta intención.

Asimismo, las empresas deben incorporar a sus actividades productivas el uso de tecnologías respetuosas del medio ambiente como la solar o eólica, para mitigar los daños provocados por el uso de las energías tradicionales, causantes de grandes emisiones de CO_2.

En lo que refiere a las MIPYMES, no se pretende que se apeguen a los principios descritos mediante grandes programas o inversiones, sino con acciones pequeñas, constantes y graduales, que dejen constancia de su voluntad y deseo de contribución.


18. Stephen Hawking.

4.2.4 Anticorrupción

Cuando hablamos de corrupción generalmente lo asociamos a los escándalos del sector público ocurridos en nuestro país, los cuales son objeto de atención diaria por los diferentes medios de comunicación. Sin embargo,



APRENDE MÁS

Principio 10. Trabajar en contra de la corrupción en todas sus formas, incluidas la extorsión y el soborno.

es de todos conocidos que este cáncer social está presente en todos lados y que su presencia afecta notablemente el desarrollo de México.

Con lo anterior, no queremos justificar el proceder de algunos personajes políticos hoy ampliamente cuestionados por la sociedad mexicana, sino solamente precisar que la corrupción no es problema exclusivo de la clase gobernante, aunque eso sí, sería muy cuestionable negar que sus efectos impactan directamente en los que menos tienen.

Lo anterior se expuso como un preámbulo al tema de la corrupción en el ámbito de la administración de empresas, lo cual indudablemente debe ser atendido con la relevancia del caso. Las empresas, por su constante interacción con instituciones públicas, deben operar bajo principios éticos en los cuales la extorsión y el soborno queden alejados desus prácticas de negocios.

La corrupción limita no solo el desarrollo de las empresas, sino el crecimiento de nuestro país y la calidad de vida de la población. Aceptar u otorgar un beneficio indebido a cambio de favores personales aprovechándose de un cargo, es una manifestación clara y evidente de la corrupción.

SABÍAS QUE...

- La corrupción se ubicó como el segundo problema que más preocupó a la población en México durante el año 2015.
- El 12.6% de las personas que realizaron un trámite, pago o solicitud de servicio ante algún servidor público, fueron víctimas de al menos un acto de corrupción en 2015. Esta cifra no presentó cambios significativos respecto del año 2013.

Fuente: http://www.inegi.org.mx/saladeprensa/aproposito/2016/corrupcion2016_0.pdf

Las empresas se deben a la sociedad y en ese sentido deben corresponder a ella con prácticas legítimas que justifiquen su operación. Sobornar para obtener jugosos contratos o evadir el cumplimiento de la ley, son acciones inadmisibles en una empresa socialmente responsable.

Para atacar este flagelo desde adentro, es necesario que los ciudadanos pongamos el ejemplo con nuestro actuar diario, y a la vez manifestemos nuestra inconformidad hacia aquellos directivos, empresarios o políticos, que con su proceder afectan el desarrollo social y económico de nuestro país.

En lo que respecta a las MIPYMES, es necesario que no desestimen este problema y que se deje de ver como algo exclusivo de las grandes corporaciones. Este tipo de negocios debe prestar la debida atención al problema de la corrupción y evitar participar en actos que contravengan sus valores y principios éticos.

4.3. La responsabilidad social en el entorno

Hablar de responsabilidad social en el contexto empresarial es hacer referencia a una estrategia corporativa que va más allá de la filantropía, representa la creación de una identidad organizacional enfocada no solo con aspectos de rentabilidad económica, sino también de compromiso con los derechos humanos y estándares laborales de su equipo de trabajo y grupos de interés.



19. Responsabilidad social en el entorno.

Las empresas como generadoras de empleo y bienestar, hoy en día no pueden permanecer ajenas a las problemáticas sociales, económicas y ambientales de una población cada día más grande y diversa, acotadas por la limitada disponibilidad de recursos naturales y prácticas de corrupción realmente alarmantes.

Los modelos de negocios de las organizaciones modernas deben incorporar como parte central de sus estrategias, acciones de res-

ponsabilidad social que fortalezcan no solo la empresa, sino que también contribuyan a la consolidación de una sociedad más equitativa y próspera.

En esta intención, la responsabilidad social de las empresas emerge como una alternativa de cambio gradual que poco a poco ha logrado sensibilizar a propietarios y directivos de organizaciones locales, nacionales e internacionales, comprometiéndolos a participar en la atención a problemas generalmente ignorados, o en el mejor de los casos, superficialmente atendidos.

4.3.1 Problemas en el entorno

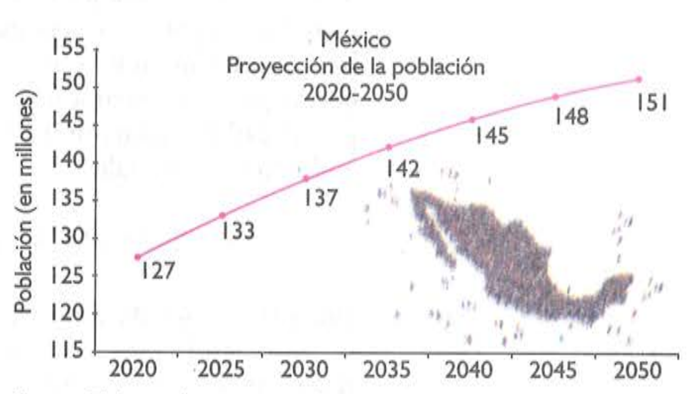


20. Problemáticas ambientales.

Recuerdas que al inicio del libro *Economía, empresa y sociedad* se planteaban preguntas relacionada con el crecimiento de la población y el gran reto de satisfacer sus necesidades o problemas mediante soluciones innovadoras que funcionen en armonía con el medio ambiente.

De la misma manera, reconociste el importante rol que juegan las empresas en el desarrollo económico de un país o región. Asimismo, aprendiste que las Micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES), contribuyen significativamente a la creación de empleos y al Producto Interno Bruto (PIB).

En ese momento, al hablar del PIB se hacía referencia al *PIB per cápita*, y se mencionaba que éste último se utiliza como un parámetro para hacer alusión al bienestar de la población, y, aunque algunos Economistas y Sociólogos –entre otros- difieren de este planteamiento, se reconoce la amplia aceptación y uso de éste indicador.



Fuente: Elaboración propia con base en Datos abiertos. Proyecciones de la población de México.

https://datos.gob.mx/busca/dataset/proyecciones-de-la-poblacion-de-mexico/resource/36b264b3-bd96-42a7-abd4-6dcffc4d9b71

Otro aspecto destacable fueron los comentarios relativos a los resultados de los Censos Económicos 2014, mediante los cuales se identificó que las microempresas representan el 94.3% del total de establecimientos en nuestro país. En tal virtud, se planteaban diversas interrogantes dentro de las cuales recuperamos la siguiente por su relevancia ¿Qué demanda la sociedad de las empresas?

Desde la óptica tradicional, las empresas se reconocen como una organización enfocada en la producción de bienes y servicios con la finalidad de resolver problemas o satisfacer necesidades, a cambio de una retribución generalmente económica. En esta intención, las empresas recurren a diversas estrategias para producir y comercializar sus productos, primero con la finalidad de mantenerse en operación, y posteriormente planteándose objetivos relacionados con el crecimiento de la organización.

Hasta aquí podemos pensar que se trabaja en la ruta correcta; sin embargo, por su rol e importancia, la sociedad espera y demanda más de las empresas, ya no se trata solamente de que éstas produzcan bienes y servi-



21. Desarrollo sustentable.

cios, sino de que ayuden a resolver problemas mediante prácticas innovadoras que vayan más allá de una relación empresarios-consumidores. Los nuevos tiempos requieren que se atiendan problemáticas relacionadas con los Derechos Humanos de los trabajadores, afectaciones al medio ambiente, relaciones con la comunidad donde operan. Aunque este planteamiento no es nuevo, hoy en día se hace sumamente necesario que las empresas operen en altos niveles de productividad, pero en armonía con la sociedad y el ambiente.

Las empresas son centros de formación laboral pero también personal, y, si bien se reconoce su rol para resolver "problemáticas relacionadas con la salud, alimentación, educación, comunicación, movilidad y contaminación ambiental, entre otras" (Bueno et al. 2017, p. 6), queda claro que su contribución debe ser más amplia e innovadora. No solo debe atender aspectos internos, también debe pensar en cómo mejorar las condiciones de vida no solo de sus trabajadores, sino de aquellos grupos que se ven influenciados por su operación.

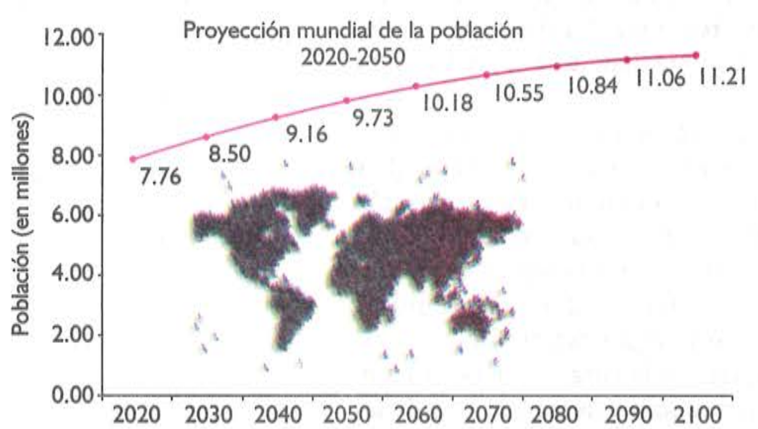
Durante los últimos años un gran número de empresas locales, nacionales e internacionales han incorporado nuevas prácticas para ser más productivas pero a las vez más incluyentes. Los propietarios y directivos han reconocido que es necesario cambiar el concepto tradicional de negocios para dar paso a una nueva visión empresarial, más humanista y preocupada no solo por intereses económicos, sino también por aspectos ambientales y sociales.

4.3.1 Las organizaciones y la Responsabilidad Social

Una vez reconocida la necesidad de transitar hacia modelos de gestión que no solo vean por los intereses económicos de la parte patronal, se hace necesario pensar en estrategias que ayuden a generar formas de pensamiento con una visión más amplia de lo que representa la actividad empresarial.

Las organizaciones en general se convierten en un importante medio para resolver problemas sociales. En el caso particular de las empresas, éstas se empoderan a través de los gustos y preferencias de los consumidores; sin embargo, deben corresponder a esa elección mediante acciones que superen intereses exclusivos de mercado.

Actualmente se cuenta con una sociedad más informada y participativa, exigente no solo con los productos y servicios de las empresas, sino también pendiente de los procesos productivos utilizados, de las condiciones en que los trabajadores realizan sus tareas, de cómo su funcionamiento puede afectar el medio ambiente, de cómo incide de



Fuente: Elaboración propia con base en ONU. World Population Prospects. https://esa.un.org/unpd/wpp/

manera negativa o positiva en la comunidad donde opera. De la misma manera, los ciudadanos ya no son ajenos a las prácticas corruptas que algunas empresas utilizan para obtener beneficios y contratos que les permiten registrar enormes ganancias; situación que en otras circunstancias no hubiera sido posible.



22. Por una sociedad responsable.

La RSE no se practica igual en una micro o pequeña empresa, que en una trasnacional. Cada organización, en función de sus condiciones y características, implementa acciones acordes a su contexto con la finalidad de generar un cambio empresarial, social, cultural y de forma de vida.

La RSE se tiene que asumir como algo propio, que dé identidad, que se sienta por todos los miembros de la empresa, desde el más alto directivo hasta el trabajador de menor rango. Las organizaciones socialmente responsables no solo se enfocan en "cumplir con las obligaciones legales y hacer un poco más", por el contrario, lo asumen como una necesidad básica para su operación.

Sin embargo, resulta importante distinguir que las empresas no deben asumirse como promotoras de dádivas hacia la población con la finalidad de mitigar un poco el sentimiento de culpa -en algunos casos- generado por la explotación de los trabajadores, de los recursos naturales, o por prácticas inadecuadas.

La implementación de acciones de RS -previo diagnóstico y planificación- necesita acompañarse de estrategias de comunicación hacia el interior y exterior de la empresa. Pero no solo con la intención de posicionar a la empresa frente a trabajadores y consumidores; sino con el afán de promoverse como una organización interesada en impulsar un modelo de negocios sustentable.



SUBPRODUCTO 1. *ESCRITO REFLEXIVO*

Propósito de la actividad: Reflexionar acerca de la importancia de la responsabilidad social en las Mipymes.

Indicaciones:

1. Previa lectura del tema en este libro de texto, indaga en diferentes fuentes acerca de la responsabilidad social en las Mipymes.
2. Analiza el siguiente material:

   Qué es una ESR y su importancia-CEMEFI. Disponible en https://www.youtube.com/watch?v=gl-ju-sfWCU

   Nos conviene a todos ESR 2016. Disponible en https://www.youtube.com/watch?v=CDCwwEyK3ow
3. De manera colaborativa y de acuerdo a las indicaciones del docente elabora un escrito que contenga los siguientes elementos:
   - *Introducción*: Incluir una breve descripción acerca de la RSE y mencionar cuál es el propósito del trabajo
   - *Desarrollo*: En este apartado se debe incluir lo siguiente:
     a. Definición y análisis del concepto Responsabilidad Social Empresarial.
     b. Beneficios de implementar la RS en las Mipymes.
     c. Influencia de la Ética y la RS en la operación de las empresas.
   - *Conclusión*: Plantear conclusiones concretas, relevantes y coherentes, relacionadas con el objeto del escrito. Este apartado se debe realizar de manera individual.
   - *Fuentes*.
4. Los criterios de extensión y forma serán definidos por el docente.

4.4. Plan de acción en Responsabilidad Social

Durante esta etapa realizarás un Plan de acción en Responsabilidad social acorde con las características de tu caso de estudio, considerando aspectos relacionados con los Diez Principios del Pacto Mundial de la ONU.

De manera inicial formularás un diagnóstico de la empresa de tu caso de estudio, y a partir de ello diseñarás el plan. De la misma manera, se realizarán propuestas para su implementación y evaluación.

Un plan de acción en responsabilidad social tiene como finalidad plantear líneas de acción orientadas al cumplimiento de objetivos y metas que vayan más allá de las obligaciones legales de la empresa, dentro de las cuales se pueden considerar aspectos de tipo laboral, ambiental, anticorrupción, así como del ámbito de los derechos humanos.

Un plan de acción se diseña considerando cuatro preguntas centrales:

Qué se quiere lograr. Es decir, cuáles son los objetivos y metas que se pretenden alcanzar. En nuestro caso, deben plantearse en coherencia con lo establecido en los Diez Principios del Pacto Mundial de la ONU, así como en el diagnóstico previo.

Qué acciones se deben realizar. Es decir, proponer actividades específicas, vinculadas al cumplimiento de los objetivos y metas.

En qué plazo se deben realizar. Para cada acción se debe definir la fecha de inicio y término.

Con qué recursos. Es importante definir los recursos materiales, financieros, humanos y tecnológicos que serán requeridos para ejecutar las acciones propuestas.

4.4.1 Diagnóstico

Como ya lo sabes, la elaboración de un plan de acción en responsabilidad social empresarial parte de un diagnóstico de la organización en esta materia, es decir, es necesario primero identificar las fortalezas y debilidades relacionadas con los derechos humanos, estándares laborales, medio ambiente y anticorrupción.

En algunas empresas se realizan de manera programada o deliberada, acciones de responsabilidad social que mejoran el funcionamiento e imagen empresarial, incrementan la productividad, y convierten a la organización en un lugar atractivo para los trabajadores y demás grupos de interés.

Por lo tanto, al formular el diagnóstico es importante identificar las acciones en RS que no se realizan, pero también aquellas que se realizan de manera inconsciente y que pueden ejecutarse de forma sistemática.

Por las características del curso se formulará un breve diagnóstico de la organización, basado en la identificación de Fortalezas y Debilidades asociadas a los Diez principios del Pacto Mundial de la ONU. La intención es que mediante acciones pequeñas pero sistemáticas, te familiarices con modelos de gestión administrativa factibles de implantar en micro y pequeñas empresas.

Análisis de la Misión y Visión

Como recordarás, en la Unidad II definiste la Misión y Visión de la empresa de tu caso de estudio; en ese sentido vale la pena preguntarse, ¿se representan en ellas aspectos relacionados con la responsabilidad social? En el supuesto de que la pregunta anterior se responda de manera negativa, sería conveniente aprovechar estas últimas actividades para en su caso, reformular la Misión y Visión.

SUBPRODUCTO 2. *DIAGNÓSTICO*

Propósito de la actividad: Formular un diagnóstico de responsabilidad social, a partir de las características del caso de estudio elegido.

Indicaciones:

1. De manera colaborativa y de acuerdo a las indicaciones del docente, identifica las Fortalezas y Debilidades asociadas a cada eje, estableciendo una relación con los principios asociados a cada uno de ellos.
2. Con base en lo planteado en cada eje, formula un breve diagnóstico de responsabilidad social para el caso de estudio elegido.
3. Con el apoyo del docente y desde un enfoque de responsabilidad social empresarial, analiza la Misión y Visión definidas en la Unidad II. Si consideras necesario reformularla, esta es la oportunidad para hacerlo.
4. Apóyate en las tablas siguientes para describir las Fortalezas y Debilidades.

Derechos Humanos	
Fortalezas	Debilidades
Comentarios	

Estándares laborales	
Fortalezas	Debilidades
Comentarios	

Medio ambiente	
Fortalezas	Debilidades
Comentarios	

Anticorrupción	
Fortalezas	Debilidades
Comentarios	

4.4.2 PLANEACIÓN

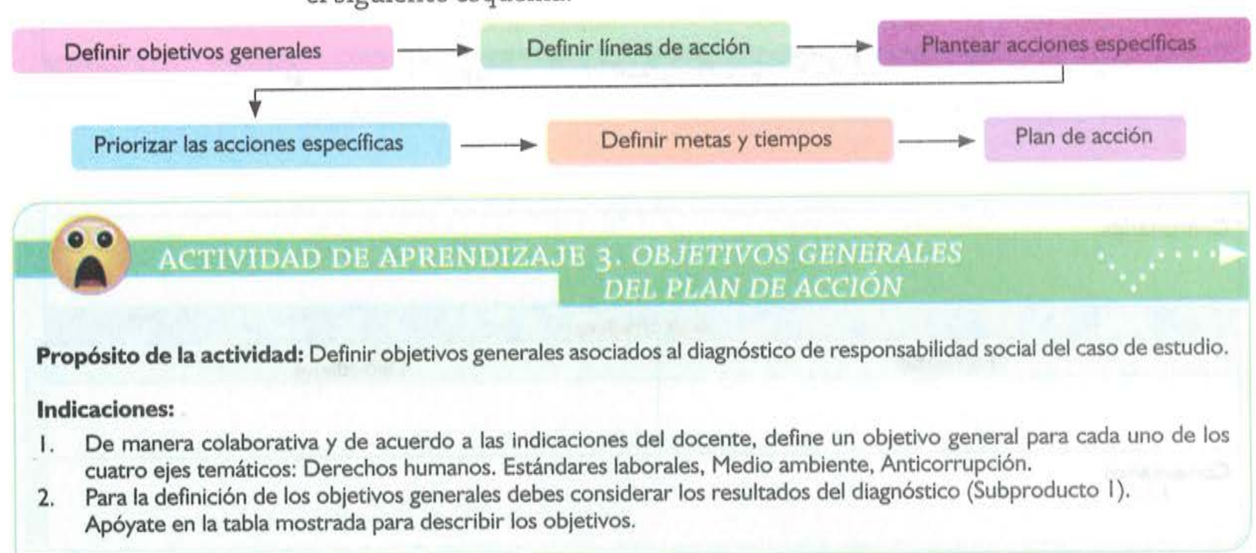
Durante la Unidad II estudiaste la planeación desde el enfoque del proceso administrativo, y, entre otros aspectos aprendiste que uno de los elementos principales de una planeación son los objetivos y metas, es decir, qué es lo que se pretenden alcanzar; pues bien, este caso no será la excepción. Sin embargo, también es necesario estar conscientes que no todos los problemas se pueden resolver en lo inmediato. Por consiguiente, es necesario identificar aquellas acciones que se pueden ejecutar en un tiempo relativamente corto, y cuáles en un tiempo posterior.

Otro aspecto que se abordó en la segunda unidad de este libro de texto, es que por su temporalidad la planeación puede ser de *corto, mediano y largo plazo*. Para el caso que nos ocupa se tomarán en cuenta acciones factibles de ejecutar en un corto plazo; sin embargo, por las características del plan y el propósito que se pretende, se considerarán acciones para un tiempo máximo de seis meses.

De la misma manera y tomando en consideración que se pretenden implementar acciones de alto impacto y bajo costo, resulta importante establecer una relación entre lo que se pretende lograr y los recursos disponibles para ello; esta es precisamente una de las finalidades de elaborar el plan: priorizar acciones tratando de aprovechar al máximo los recursos.

El resultado del diagnóstico se toma como referencia para establecer líneas de acción orientadas a promover un cambio gradual hacia la responsabilidad social. No se trata de atender todas las debilidades en lo inmediato, sino de incorporar pequeñas acciones que ayuden a resolver problemáticas asociadas a cada uno de los cuatro ejes temáticos.

Para elaborar el plan de acción primero se definirán objetivos para cada uno de los ejes, y posteriormente se definirán líneas de acción asociadas a los objetivos. Considerado que las líneas de acción representan intenciones generales, será necesario plantear acciones específicas para cada línea, proponiendo sus respectivas metas y periodo de ejecución. Previamente se deben priorizar las acciones específicas, representando en el plan aquellas que resulten factibles de realizar en el corto plazo. Por último será necesario definir indicadores para efecto de control y seguimiento. Lo descrito anteriormente se representa en el siguiente esquema.



Propósito de la actividad: Definir objetivos generales asociados al diagnóstico de responsabilidad social del caso de estudio.

Indicaciones:

1. De manera colaborativa y de acuerdo a las indicaciones del docente, define un objetivo general para cada uno de los cuatro ejes temáticos: Derechos humanos. Estándares laborales, Medio ambiente, Anticorrupción.
2. Para la definición de los objetivos generales debes considerar los resultados del diagnóstico (Subproducto 1). Apóyate en la tabla mostrada para describir los objetivos.

Plan de acción en RSE	
Empresa	
Eje	Objetivo general
Derechos humanos	
Estándares laborales	
Medio ambiente	
Anticorrupción	

Una vez definidos los objetivos generales es necesario establecer las líneas de acción con sus correspondientes acciones específicas. La propuesta debe tener relación clara con los resultados del diagnóstico y los objetivos generales previamente definidos.

Las acciones específicas representan los pasos que permiten concretar las líneas de acción. Al plantearse en tareas pequeñas, se facilita la implementación y el control, y se visualiza de manera más clara su contribución.



ACTIVIDAD DE APRENDIZAJE 4. *LÍNEAS DE ACCIÓN*

Propósito de la actividad: Definir líneas de acción y sus correspondientes actividades específicas, para cada uno de los objetivos generales descritos en la actividad previa.

Indicaciones:

1. Con el apoyo del docente define al menos dos líneas de acción para cada uno de los objetivos generales definidos en la actividad anterior.
2. Plantea acciones específicas para cada una de las líneas de acción definidas en el punto anterior.
3. Apóyate en las tablas mostradas para realizar la actividad.

Eje	
Objetivo general	
Línea de acción	Acciones específicas

Plan de Acción en RSE	
Empresa	

Eje	Objetivo general	Línea de acción	Acciones específicas
Derechos humanos		1.	1. 2. 3. 4.
		2.	1. 2. 3. 4.
Estándares laborales		1.	1. 2. 3. 4.
		2.	1. 2. 3. 4.
Medio ambiente		1.	1. 2. 3. 4.
		2.	1. 2. 3. 4.
Anticorrupción		1.	1. 2. 3. 4.
		2.	1. 2. 3. 4.

Como ya lo sabes, la disponibilidad de recursos para satisfacer necesidades o ejecutar tareas es limitada, es decir, no siempre se puede hacer todo lo que se pretende. En función de lo anterior, el siguiente paso es priorizar las acciones específicas propuestas. Para ello se deben considerar tres aspectos: costo, relevancia y factibilidad.

El costo está directamente relacionado con los recursos requeridos para ejecutar la acción, esto implica aspectos materiales, tecnológicos, de equipo, personal, etc. La relevancia representa la contribución para el cumplimiento de la línea de acción, es decir, responde a la pregunta ¿qué tan importante es? Por último, la factibilidad se refiere a la posibilidad de que la acción sea ejecutada, esto se relaciona con los conocimientos en el tema, disponibilidad de recursos más allá de su costo, etc.



ACTIVIDAD DE APRENDIZAJE 5. *ACCIONES ESPECÍFICAS PRIORIZADAS*

Propósito de la actividad: Priorizar las acciones específica propuestas.

Indicaciones:

1. Para priorizar las ideas apóyate en la tabla mostrada.

Indicaciones para el llenado:

- En la primera fila anota el eje temático objeto de análisis (Derechos humanos, Estándares laborales, Medio ambiente o Anticorrupción.
- En la segunda fila anota el objetivo general correspondiente al eje.
- En la tercera fila describe una de las dos líneas de acción propuestas para el objetivo general del punto anterior.
- Posteriormente valora cada acción específica, en función de su Costo, Relevancia y Factibilidad. Para ello asigna una puntuación a cada aspecto con base en lo siguiente:

Impacto	Costo	Relevancia	Factibilidad
Alto	1	5	5
Mediano	3	3	3
Bajo	5	1	1

Ejemplo, si una acción específica se estima en costo bajo se asignan a ella 5 puntos; pero si su relevancia es baja se asigna un punto. De la misma manera, si la factibilidad de ejecutarla se considera alta se registran 5 puntos en la columna correspondiente.

- Suma los puntos por cada acción y registra el total en la última columna.

2. Prioriza las acciones en función del total de puntos de cada una de ellas.
3. Realiza lo anterior para cada una de las líneas de acción propuestas a cada objetivo general y eje.

Eje	
Objetivo general	
Línea de acción	

Acción específica	Costo	Relevancia	Factibilidad	Total

Acciones específicas por orden de prioridad	
1	
2	
3	
4	

Una vez que se han priorizado las acciones específicas el siguiente paso consiste en definir metas y tiempos de ejecución para cada una de ellas. Como ya se comentó previamente, las metas propuestas se establecerán para un plazo máximo de seis meses; por consiguiente, las metas propuestas deben ser razonables en función del tiempo y los recursos disponibles.

Considerando el propósito del curso solamente elegirás dos acciones específicas para cada línea de acción, y con base en ellas se diseñará el plan. Por lo tanto, en la siguiente actividad se definirán las metas y los tiempos de ejecución en función de lo antes expuesto.



ACTIVIDAD DE APRENDIZAJE 6. *METAS Y TIEMPOS DE EJECUCIÓN*

Propósito de la actividad: Definir metas y tiempos de ejecución para las acciones específicas del plan de acción.

Indicaciones:

1. Recupera las dos principales acciones específicas de cada línea de acción y represéntalas en la tabla mostrada.
2. De manera colaborativa y con el apoyo del docente, define una meta para cada acción específica y establece el mes de inicio y término para cada una de ellas. Para afectos de representación se recomienda trabajar con Mes 1, Mes 2, hasta Mes 6.

Eje	Línea de acción	Acción específica	Meta	Mes de inicio	Mes de término
Derechos humanos					
Estándares laborales					
Medio ambiente					
Anticorrupción					

4.4.3 IMPLEMENTACIÓN

La implementación consiste en llevar a cabo lo planeado, es decir, poner en práctica cada una de las tareas que conforman las acciones específicas, con la finalidad de cumplir con las metas propuestas en los tiempos establecidos.

Para llevar a cabo la ejecución de acciones es importante definir previamente quién o quiénes serán los responsables de las acciones específicas. Como ya lo sabes, en cualquier actividad que involucre la participación de dos o más personas es importante definir con claridad las funciones de cada una de ellas. Lo anterior, con la finalidad de evitar duplicidad de tareas, asignar responsabilidades y maximizar la eficiencia en el uso de los recursos.

Para dar seguimiento a la implementación generalmente se recurre a una herramienta ampliamente utilizada en el diseño de proyectos la cual se conoce como cronograma de actividades. En este instrumento de apoyo principalmente se indican las acciones, los responsables de las mismas, y los tiempos en que se ejecutarán. En nuestro caso se registrará como responsables a las áreas de la empresa involucradas de manera directa con la acción específica propuesta.



ACTIVIDAD DE APRENDIZAJE 7. *CRONOGRAMA*

Propósito de la actividad: Elaborar el cronograma de actividades del plan de acción.

Indicaciones:

1. De manera colaborativa y con base en las indicaciones del docente, elabora el cronograma de actividades considerando las acciones específicas de la actividad de aprendizaje 4.
2. Registra la información en la tabla mostrada.

Cronograma de actividades									
Eje	Línea de acción	Acción específica	Área responsable	Mes					
				1	2	3	4	5	6
Derechos humanos									
Estándares laborales									
Medio ambiente									
Prácticas anticorrupción									

4.4.4 Evaluación

La evaluación del plan de acción permite conocer el grado de cumplimiento de los objetivos y metas propuestas. Conocer el estado final de los objetivos e identificar los factores que contribuyeron o impidieron su logro debe ser propósito de la evaluación del plan.

Sin embargo, la importancia de la evaluación no solo se enfoca en aspectos cuantitativos, es decir, de cálculo de porcentaje de cumplimiento de metas y objetivos, sino también, en reconocer el valor de la información que se genera y en el uso que se le da los datos obtenidos.

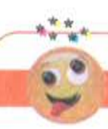
Por consiguiente, la retroalimentación juega un papel relevante ya que no solo se trata de orientar sobre el proceso o producto final, sino también de obtener información que ayude a mejorar el diseño del plan; particularmente si se implementa por primera ocasión.

El seguimiento de un plan de acción permite reconocer posibles desviaciones al planteamiento inicial, y en su caso, la implementación de las acciones correctivas necesarias para cumplir con los estándares establecidos.

De la misma manera, el seguimiento y la evaluación –entre otros aspectos-permiten identificar y distinguir cuáles acciones inciden altamente en el objetivo propuesto y cuál se pueden considera continuas o de periodos específicos. Por ejemplo, una jornada de sensibilización sobre RSE se puede planear para un periodo determinado, pero en los hechos se debe trabajar como un continuo.

Otro aspecto a considerar es que el resultado de las evaluaciones se refleja en un documento final usualmente denominado *Reporte de evaluación*, el cual por lo general incluye un apartado de recomendaciones y sugerencias.

Por las características del curso no será posible trabajar en aspectos relacionados con la evaluación del plan de acción propuesto; sin embargo, es importante que reconozcas el valor, importancia y finalidades de esta etapa.



PRODUCTO INTEGRADOR. *PLAN DE ACCIÓN EN RESPONSABILIDAD SOCIAL*

Propósito de la actividad: Formular el producto integrador de la Unidad: Plan de acción en responsabilidad social.

Indicaciones:

1. Mediante trabajo colaborativo y con base en las indicaciones del docente formula el Plan de acción en RSE para el caso de estudio elegido.
2. Para realizar esta actividad se recomienda retomar algunas actividades previamente realizadas, y en su caso, mejorarlas atendiendo las indicaciones del docente.
3. El plan de acción debe contener los siguientes apartados:
   - *Presentación*. En este apartado se debe mencionar:
     a) En qué consiste el plan de acción y cuáles su objetivo.
     b) La metodología utilizada para diseñar el plan de acción.
   - *Diagnóstico*. Presentar el diagnóstico en responsabilidad social atendiendo aspectos de los cuatros ejes del caso de estudio elegido.
   - *Acciones propuestas*. Plantear líneas de acción y acciones específicas para cada eje, atendiendo los requerimientos del formato descrito posteriormente.
   - *Implementación y evaluación*. Plantea recomendaciones para la implementación y evaluación del plan de acción.
   - *Reflexión personal*. De manera individual comenta cuáles son los beneficios de diseñar e implementar un plan de acción en responsabilidad social en las Mipymes.
   - *Fuentes*
   - *Anexos*. Fotografías, formatos, etc.
4. Los criterios de extensión y forma serán definidos por el docente.

Eje		
Objetivo general		

Línea de acción 1		
Acción específica		
Meta		
Tiempo de ejecución	Mes de inicio	
	Mes de término	
Recursos requeridos		

Línea de acción 2		
Acción específica		
Meta		
Tiempo de ejecución	Mes de inicio	
	Mes de término	
Recursos requeridos		

BIBLIOGRAFÍA

Chiavenato, I. (2014). *Introducción a la teoría general de la administración* (8ª ed.). México. Mc Graw Hill

OIT (2008). *La libertad de asociación y la libertad sindical en la práctica: lecciones extraídas.* http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/documents/publication/wcms_096124.pdf

ONU (2011). *Principios rectores sobre las empresas y los derechos humanos*. http://www.ohchr.org/Documents/Publications/GuidingPrinciplesBusinessHR_SP.pdf

Montoya, M. (2008). *Ética y Desarrollo Humano I* (9ª ed). México. UAS/DGEP

Trujillo, E. (2013). *La sociedad que no quería ser anónima*. España. Lid Editorial

Prandi, M. (2007). *La gestión de los derechos humanos en la empresa*. Documentación Social, revista de estudios sociales y de sociología aplicada, Vol. 146, pp. 111-127. Caritas española

Robbins, S. y Coulter, M. (2005). Administración (8ª ed). México. Pearson Prentice- Hall

Referencia de imágenes

UNIDAD I

1 Conceptualización de administración, https://createonepw.blogspot.mx/2017/02/la-administracion-y-el-proceso.html
2 Construcción del concepto Administración, https://ciind.mx/abc-de-la-administracion-en-una-empresa-de-moda/
3 Administración y productividad, https://elcomercio.pe/opinion/columnistas/callejon-oscuro-informalidad-juergen-schuldt-209540
4 Clima laboral, http://www.estrategiaynegocios.net/lasclavesdeldia/906091-339/sabe-cu%C3%A1les-son-los-tres-trabajos-m%C3%A1s-satisfactorios-del-mundo
5 Administración del hogar, https://www.moneycrashers.com/making-grocery-price-book/
6 Unidad jerárquica, https://www.euroresidentes.com/empresa/exito-empresarial/los-5-secretos-de-un-buen-jefe
7 Coordinación administrativa, http://www.eoi.es/blogs/mintecon/2013/05/13/importancia-rrhh/
8 Empresas, http://www.t13.cl/noticia/tendencias/el-significado-oculto-detras-estos-logos-famosos
9 Actividad empresarial, Imágenes libres internet
10 Tamaño de las empresas, Imágenes libres internet
11 Empresas privadas, http://www.elcolumnero.com/victor-ramos/conoces-las-10-marcas-mas-valiosas-del-mundo
12 Régimen jurídico de las empresas, http://www.colegiodenotarios.org.mx/?a=72
13 Áreas de una empresa, https://www.emaze.com/@ATZFIIOO/organizacion-lineal-funcional-y-lineo-funcional
14 Producción, https://www.pinterest.es/rgarbor/costurera/
15 Mercadotecnia, http://www.afernandezalonso.com/metodologia-seo/
16 Finanzas, https://webgenio.com/vectores-gratis/finanzas-billetes-monedas-graficas-carteras-ahorros/
17 Personal, https://elblogdegraham.wordpress.com/2017/04/03/recursos-humanos-factor-clave-para-mejorar-la-industria-automotriz/
18 Pensamiento administrativo, https://techcrunch.com/2014/07/23/modernizing-computer-science-education/
19 Filósofos y economistas que..., https://www.biografiasyvidas.com/biografia/p/platon.htm, https://www.biografiasyvidas.com/monografia/aristoteles/, https://www.biografiasyvidas.com/biografia/r/ricardo.htm
20 Comercio en la época feudal, https://cecalbarracin.org/2017/09/27/convocatoria-de-premio-de-ilustracion/
21 Pirámides de Egipto, https://sobrehistoria.com/las-piramides-de-egipto/
22 Edad Media, https://elblogdeacebedo.blogspot.mx/2015/08/pero-que-guarros-eramos-en-la-edad_8.html
23 Revolución Industrial, https://sobrehistoria.com/todo-sobre-la-revolucion-industrial/
24 Administración científica, Imágenes libres internet
25 Elementos de administración, https://jlcastanedaags.wixsite.com/escout
26 Henry Ford, https://www.biografiasyvidas.com/biografia/f/ford_henry.htm
27 Henry L. Gantt, https://es.wikipedia.org/wiki/Henry_Gantt
28 Gráfica de Gantt, https://smarterworkspaces.kyocera.es/blog/herramientas-gestion-de-proyectos-diagramas-gantt/
29 Lilian y Frank Gilbreth, https://www.biografiasyvidas.com/biografia/g/gilbreth.htm
30 Funciones básicas en una empresa, https://revistarecursoshumanos.com/noticias-recientes/
31 Funciones técnicas, http://archivo.peru21.pe/economia/bcr-produccion-empresarial-aumento-33-noviembre-2160743
32 Funciones comerciales, http://blog.elinsignia.com/2017/11/06/evolucion-del-comercio/
33 Funciones financieras, https://www.businessandmarketingtodaynews.com/impulsa-bbva-bancomer-educacion-financiera/
34 Funciones de seguridad, http://certificadohplus.com/higiene-industrial-y-seguridad-laboral/
35 Funciones de contabilidad, http://conceptodefinicion.de/contabilidad/
36 Funciones administrativas, http://conceptodefinicion.de/contabilidad/
37 Robert Owen, https://es.wikipedia.org/wiki/Robert_Owen
38 Elton Mayo, https://en.wikipedia.org/wiki/Elton_Mayo
39 Relaciones humanas, https://financialtribune.com/articles/people/41714/youth-and-healthy-communication
40 Douglas Mc Gregor, http://businessstudiesmotivation.weebly.com/uploads/7/0/2/3/7023089/2546682_orig.jpg
41 Pirámide de Maslow, http://programadebienestarlaboral.blogspot.mx/2016/06/piramide-de-maslow-la-jerarquia-de-las.html
42 Comunicación en la organización, http://factoresdelarequeza.blogspot.mx/
43 Objetivos organizacionales, https://www.salesland.net/blog/5-consejos-para-ser-un-buen-comercial
44 Metas empresariales, https://www.slideshare.net/Gonzalo12345/como-desarrollar-tu-espritu-emprendedor
45 Globalización y administración, https://www.youtube.com/watch?v=6aaVrJnay-s
46 Gestión de calidad, http://consultorescualliteki.com.mx/cursos/
47 Calidad en la empresa, http://nodocios.com.ar/emprendedores/incubadora-universitaria-de-empresas-iude/
48 Filosofía cero defectos , http://kassaca.com.co/nosotros.html
49 Personal de las empresas, https://www.linkedin.com/pulse/must-have-business-insurance-pouya-salehi
50 Planeación, http://www.notioconsultores.com/single-post/2017/06/07/IMPORTANCIA-DE-LAS-AUDITORIAS-INTERNAS
51 Organización, http://okumukahui.blogspot.mx/
52 Integración del personal, http://serviciodeagencia.com/contexto-social-lgbt/
53 Reclutamiento externo, Creación propia
54 Selección, https://www.tesiseinvestigaciones.com/redaccio-acuten-general
55 Contratación, http://www.abc.es/economia/abci-diez-frases-hacen-parezcas-mentiroso-entrevista-trabajo-201608090317_noticia.html
56 Inducción, https://www.emaze.com/@AWOTLTCO
57 Integración del personal, http://etica-aplicada01.blogspot.mx/2013/07/la-etica-aplicada-la-vida-cotidiana.html
58 Comunicación interna, https://www.obs-edu.com/int/blog-project-management/habilidades-intrapersonales-pm/cuales-son-los-estilos-de-comunicacion-mas-habituales-en-una-empresa
59 Control..., http://arrizabalagauriarte.com/tiempo-fichar-chief-process-officer-cpo-vuestras-organizaciones/cpo/
60 Lista de cotejo, https://mejorabogado.mx/2016/03/la-autodeterminacion-de-obligaciones-fiscales-ante-conagua/

UNIDAD 2

1 Proceso Administrativo y su fase, Elaboración propia con imágenes tomadas de internet
2 Planeación en las organizaciones, http://tbc.imgdl.xcache.kinxcdn.com/cdn001/20161206/705781953_1207-mobile(640_420).jpg
3 Planeación, https://imgur.com/ze7dCpv
4 Preguntas básicas para planear, Elaboración propia con imagen tomada de internet
5 Elementos de la planeación, http://2.bp.blogspot.com/-ikandA7uDPo/UUuamYGZbEI/AAAAAAAAAIc/db2DKX-9ZeP0/s1600/mapa+mental+planeacion.jpg
6 Técnicas de la Planeación, Elaboración propia
7 Temporalidad de la planeación, Elaboración propia
8 Ventajas de la planeación, Elaboración propia con base en Münch, L. (2007). *Administración, Escuelas, proceso administrativo, áreas funcionales y desarrollo emprendedor*. México. PEARSON (p. 41)
9 Visión, Misión y Valores, http://millahual.com/wp-content/uploads/2015/05/mision-vision.png
10 Misión, http://guias21sa.com/wp-content/uploads/2016/01/Misi%C3%B3n-1-1024x523.jpg
11 Visión, http://icipm.uach.cl/escuela/vision.png
12 Valores, http://www.trecsa.com.gt/var/trecsa/storage/images/media/trecsa/images/nuestros-valores/16991-1-esl-.CO/nuestros-valores.jpg
13 Planeación en las organizaciones, https://userscontent2.emaze.com/images/69983fa2-7991-4af4-a138-3c610afd8184/91c7b13ce910221b2e49181b78319afc.png
14 Objetivos y Metas, http://slideplayer.es/slide/5409796/17/images/14/OBJETIVOS+AMBIENTALES.jpg
15 Algunos Objetivos de Desarrollo sostenible, http://comuni-tur.com/wp-content/uploads/2016/07/BANNER-OBJETIVOS-1.jpg
16 Políticas, http://www.palmaceite.com/images/politica1.jpg
17 Relaciones entre Políticas, Procedimientos y Programas, Elaboración propia con base en Reyes, A. (2014). Administración de empresas, Teoría y práctica. México. Limusa.
18 Actividades de un programa de Recursos humanos, https://image.slidesharecdn.com/cfakepathsally-100811005244-phpapp01/95/politica-empresarial-programas-y-presupuestos-17-728.jpg?cb=1281488000
19 Cronograma de actividades, https://lh3.ggpht.com/-lue-MJvLAc2s/VOXylsgLQII/AAAAAAAAiWo/0_9MUCrZB1k/clip_image006_thumb.jpg?imgmax=800
20 Presupuesto financiero, https://image.slidesharecdn.com/ejemplopresupuestoanualempresatipocomercial-151119123644-lva1-app6892/95/ejemplo-presupuesto-anual-empresa-tipo-comercial-vinculacin-de-presupuestos-operativos-con-objetivos-estratgicos-24-638.jpg?cb=1447937006
21 El presupuesto en el proceso administrativo, https://image.slidesharecdn.com/unidadi-sesion1-1-generalidadesdelpresupuesto-130311173001-phpapp02/95/generalidades-del-presupuesto-24-638.jpg?cb=1363023037
22 La Organización en el proceso administrativo, https://cdn.goconqr.com/uploads/flash_card/image_question/3026361/desktop_58def010-cb22-45a0-b3bc-eee4e8f0fb4e.jpeg
23 Organigrama de la Iglesia Cristiana Católica, http://www.parroquiasanefren.org/images/2017/ORGANIGRAMA.jpg
24 Funciones y Responsabilidades, http://slideplayer.es/slide/10126792/32/images/7/FUNCIONES+Y+RESPONSABILIDADES.jpg, http://slideplayer.es/slide/10126792/32/images/3/FUNCIONES+Y+RESPONSABILIDADES.jpg

UNIDAD 3

1 Adecco, https://www.adecco.com.mx/
2 Portal de empleo de Banco Santander en España, https://www.bancosantander.es/es/trabaja-con-nosotros/si-buscas-empleo/ofertas-de-empleo
3 Ferias de empleo, https://sipse.com/novedades/vacantes-feria-empleo-solidaridad-playa-carmen-empresas-trabajo-282352.html
4 Portal de empleo, https://www.empleo.gob.mx/
5 Bolsa de trabajo en Facebook, https://www.facebook.com/groups/335889336505276/about/
6 Selección de personal, https://www.entrevistadetrabajo.org/wp-content/uploads/2016/09/criterios-de-seleccion-de-personal.jpg
7 Steve Jobs y Scott Forstall, http://www.siliconbeat.com/2012/10/30/apple-reboot-without-scott-forstall-and-john-browett-sets-rumor-mill-on-high/
8 Grupos sociales en la época antigua, http://losorigenesdelhombre.blogspot.mx/2014/07/inicio-y-final-de-la-prehistoria.html
9 Dirección en la empresa, http://www.expansion.com/directivos/2017/01/26/5889db4946163f5a428b459d.html
10 La dirección en el proceso administrativo, Creación propia
11 Trabajo colaborativo, Creado por Peoplecreations-Freepik.com
12 Mis metas, Creado por Waewkidja - Freepik.com
13 Toma de decisiones..., DesignedbyPressfoto / Freepik
14 Alternativa para la toma de decisiones, http://www.consultoriadeproceso.com.mx/Test-de-solucion-de-problemas-y-toma-de-decisiones.html
15 Mujer empresaria, Creado por Prostooleh - Freepik.com
16 Racionalidad en la toma de decisiones, https://unsplash.com/photos/UCZF1sXcejo
17 Herbert Simmons, https://www.nobelprize.org/nobel_prizes/economic-sciences/laureates/1978/simon-facts.html
18 Modelo administrativo, Creación propia con base Jones, G. y George, J. (2010). Administración contemporánea (6ª ed). México. Mc Graw-Hill
19 Equipo de trabajo motivado, Creado por Freepik. https://www.freepik.es/foto-gratis/concepto-de-teamwork-con-gente-de-negocios_1399415.htm#term=trabajo en equipo&page=2&position=20
20 Teorías de motivación, http://elblogdegothungry.blogspot.mx/2015/01/el-objetivo-primordial-de-la-motivation.html
21 Abraham H. Maslow, https://www.lifeder.com/frases-de-abraham-maslow/
22 Industria automotriz a mediados del siglo XIX, https://www.motorpasion.com/industria/detroit-la-cuna-del-motor-estadounidense-se-declara-en-bancarrota
23 Teoría de la Motivación-Higiene de Herzberg, https://www.ecured.cu/images/4/4a/TeoriaMot-hig.jpg
24 Trabajador sin ambiciones. Teoría X, https://www.miarevista.es/consumo-trabajo/articulo/4-preguntas-sobre-acoso-laboral-831474878007
25 Trabajadores que disfrutan el trabajo. Teoría Y, Creado por Javi_indy - Freepik.com
26 Líderes deportivos, Imágenes tomadas de internet
27 Líderes de empresas tecnológicas, http://www.slate.com/articles/technology/future_tense/2017/07/mark_zuckerberg_and_elon_musk_are_both_wrong_on_the_dangers_of_a_i.html
28 Kurt Lewin, https://www.biografiasyvidas.com/biografia/l/lewin.htm
29 Contexto histórico Kurt Lewin, http://78.media.tumblr.com/tumblr_llgo64kpJb1qjlhffo1_500.jpg

30 Líder carismático, Creado por Katemangostar - Freepik.com
31 Liderazgo adaptado a los cambios, Creado por Naulicreative - Freepik.com
32 Liderazgo participativo y orientado, https://www.salesup.com/crm-online/cc-presentacion-de-ventas-exitosa.shtml
33 Liderazgo..., Creado por Creativeart - Freepik.com
34 Líder transformacional motivando a subalterno, Creado por Peoplecreations - Freepik.com
35 Nelson Mandela, https://www.biografiasyvidas.com/biografia/m/mandela.htm
36 Comunicación en la empresa, https://www.freepik.es/foto-gratis/gente-trabajando-oficina-papeles_1330779.htm#term=trabajo oficina&page=5&position=18
37 Internet y redes sociales en la comunicación, Creado por Creativeart - Freepik.com
38 Comunicación descendente, https://www.freepik.es/foto-gratis/hombre-que-habla-con-el-companero-de-trabajo-joven_1330780.htm#term=liderazgo&page=5&position=9
39 Comunicación ascendente, https://excelencemanagement.wordpress.com/2017/03/13/un-buen-jefe-hace-mejores-a-sus-trabajadores/
40 Comunicación horizontal, https://www.freepik.es/foto-gratis/colegas-mirando-graficos_1372802.htm#term=trabajadores&page=5&position=8
41 Torre latinoamericana, http://torrelatinoamericana.com.mx/
42 Supervisión en la industria automotriz, https://www.mexicanbusinessweb.mx/105699/industria-automotriz-deja-atras-modelo-tradicional-negocio/
43 Observación personal, http://www.galuingenieria.com/lineas-de-negocios/supervision-de-obras/
44 Reportes estadísticos, https://www.zenman.com/blog/the-zenman-marketing-toolbox/
45 Varianza en el desempeño, https://ingenioempresa.com/grafico-de-control/
46 Kaoru Ishikawa, https://www.biografiasyvidas.com/biografia/i/ishikawa.htm

UNIDAD 4

1 Responsabilidad..., https://encrypted-tbn0.gstatic.com/images?q=tbn:ANd9GcSQ8gltCpXzlKs32o6JZXaedb8RO0KfqFqEdoYjhsXG7zERqirE, https://i2.wp.com/www.adpugh.org.uy/wp-content/uploads/2017/05/rse.jpg?fit=604%2C340
2 Desarrollo sostenible, http://www.tonybuzan.com/images/mm_planetneeds.jpg
3 Empresa enfocada en ganancias económicas, http://www.eoi.es/blogs/embaen/2014/01/27/desarrollo-sostenible-basado-en-la-responsabilidad-social-empresarial/
4 Cuidado del medio ambiente, http://apnad.org/wp-content/uploads/desos-704x318.jpg
5 Empresa sustentable, https://www.expoknews.com/wp-content/uploads/2013/11/bimbo.jpg
6 Filantropía corporativa, Imágenes tomadas de internet
7 Código de ética en las empresas, http://static.wixstatic.com/media/b37fc8_273e5ae45e8e46e1a22f3d4f93163769.png/v1/fill/w_370,h_242,al_c,usm_0.66_1.00_0.01/b37fc8_273e5ae45e8e46e1a22f3d4f93163769.png
8 Impacto negativo de las empresas, http://i2.wp.com/www.forocoatza.com/wp-content/uploads/2017/07/pemex.jpg?fit=1000%2C600
9 Impacto positivo de las empresas, https://encrypted-tbn0.gstatic.com/images?q=tbn:ANd9GcQ8bilzpHco6QAQyj323J6VePfb-pcbnbEKoFmF9EhaB8C_R8uUDw
10 Ronald Edward Freeman, https://www.strategicmanagement.net/bio/7363
11 Stakeholders de una empresa, http://almanatura.com/wp-content/uploads/2014/10/Stakeholder.png
12 Mapa genérico de stakeholders, http://4.bp.blogspot.com/-TttEKCfVzaQ/TrERjK_luyI/AAAAAAAAAL0/GJ7P5mOir-Mw/s1600/Mapacl%25C3%25A1sicostakeholders.gif
13 Grupos de interés manifestando afectaciones, Imágenes tomadas de internet.
14 Las mejores universidades cuentan con una unidad de Bienestar Universitario, http://bienestaruniversitario.uas.edu.mx/
15 La UAS recibe el distintivo como Entidad Promotora de la Responsabilidad Social, http://dcs.uas.edu.mx/galerias/dcs/archivos/imagen/2017/03/03/normal_1488569740.jpg
16 Objetivos de desarrollo..., Imágenes tomadas de internet
17 Derechos Humanos, http://www.defiendoddhh.org/defiendo/wp-content/uploads/27410-logo-hr-ag04.jpg
18 Stephen Hawking, http://www.eltiempo.com/contenido///estilo-de-vida/ciencia/IMAGEN/IMAGEN-15291256-2.jpg
19 Responsabilidad social en el entorno, https://nuncamasdiscriminacion.files.wordpress.com/2014/06/images.jpg
20 Problemáticas ambientales, http://3.bp.blogspot.com/-bhyqqG9jXL8/TymibOz1Sal/AAAAAAAAAOc/g4io-4Xb5pK8/s1600/problemas.jpg
21 Desarrollo sustentable, http://www.vitro.com/Content/Images/Defaults/modelo.png
22 Por una sociedad responsable, http://www.facundoquiroga.com/joomla/media/k2/items/cache/289152-1_XL.jpg

Mediante el uso de instrumentos previamente diseñados el docente debe evaluar las competencias genéricas y disciplinares que se describen al inicio de cada unidad, así como las consideradas en el producto integrador del curso. Aprovecha la oportunidad para preguntar a tu profesor cuáles son las competencias que mejor estás desarrollando y cuáles son las que necesitas mejorar.

Evaluación/calificación				
Aspecto a evaluar	Evidencia	Instrumento	Ponderación	Ponderación global
Unidad I				
Participación en clase	Trabajo colaborativo	Guía de observ.	10%	15%
Subproductos	1.Organizador gráfico, 2.Organizador gráfico, 2.Organizador gráfico, 4.Examen	Lista de cotejo	50%	
Prod. integrador de Unidad	Avance del plan integral de mejora	Lista de cotejo	40%	
Unidad II				
Participación en clase	Trabajo colaborativo	Guía de observ.	10%	15%
Subproductos	1.Presentación electrónica, 2.Organigrama, 3.Presentación electrónica, 4.Examen	Lista de cotejo	50%	
Prod. integrador de Unidad	Plan de mejora de la fase mecánica del proceso administrativo	Lista de cotejo	40%	
Unidad III				
Participación en clase	Trabajo colaborativo	Guía de observ.	10%	15%
Subproductos	1. Publicación de oferta de empleo, 2. Tríptico de inducción, 3. Escrito reflexivo, 4. Escrito reflexivo, 5. Escrito reflexivo, 6. Escrito reflexivo,7. Examen	Lista de cotejo	50%	
Prod. integrador de Unidad	Plan de mejora de la fase dinámica del proceso administrativo	Lista de cotejo	40%	
Unidad IV				
Participación en clase	Trabajo colaborativo	Guía de observ.	10%	15%
Subproductos	1. Escrito reflexivo, 2. Diagnóstico	Lista de cotejo	50%	
Prod. integrador de Unidad	Plan de acción en Responsabilidad Social	Lista de cotejo	40%	
Producto integrador del curso				
Evidencia	Plan integral de mejora			40%
Instrumento de evaluación	Lista de cotejo			

Lista de cotejo para evaluar el aspecto 2: Subproducto

Asignatura	Elementos básicos de administración	Aspecto	Subproductos	Evidencia	Actividades/tareas
Lista de cotejo					
Unidad	No. Evidencia	Descripción (tarea)	Entrega		Entregas por unidad
			Sí (1)	No (0)	
I	1	Organizador gráfico			
	2	Organizador gráfico			
	3	Organizador gráfico			
	4	Examen			
II	1	Presentación electrónica			
	2	Organigrama			
	3	Presentación electrónica			
	4	Examen			
III	1	Publicación de oferta de empleo			
	2	Tríptico de inducción			
	3	Reflexión escrita			
	4	Reflexión escrita			
	5	Reflexión escrita			
	6	Reflexión escrita			
	7	Examen			
IV	1	Escrito reflexivo			
	2	Diagnóstico			
Observaciones/comentarios			Total de entregas		

Lista de cotejo para evaluar el producto integrador del curso: Plan integral de mejora.

Asignatura		Elementos básicos de administración	Aspecto	Producto integrador del curso		Evidencia	Plan integral de mejora		
Lista de cotejo									
Competencias/ atributos	Criterios de aprendizaje	Indicadores	Sí (1)	No (0)	Puntos	Logro			
						Cumple		En desarrollo	No cumple
						Excelente	Bueno	Suficiente	Insuficiente
CSE-6. Aplica principios y estrategias de administración considerando factores y elementos fundamentales que intervienen en la productividad y competitividad de una organización, desde una perspectiva empresarial o emprendedora.	Aplica las fases del proceso administrativo en un pequeño negocio, considerando elementos orientados a incrementar la productividad y competitividad.	En la presentación describe la problemática y el propósito del plan integral de mejora.							
		En la justificación considera aspectos sociales, económicos y ambientales.							
		Describe de manera suficiente las características particulares del caso de estudio.							
		Explica de forma oral y escrita, la metodología utilizada para la elaboración del plan de mejora.							
		Expone de forma oral y escrita, el diagnóstico y la propuesta de mejora para la fase mecánica del proces administrativo.							
		Expone de forma oral y escrita, el diagnóstico y la propuesta de mejora para la fase dinámica del proces administrativo.							
		Integra una reflexión personal en la cual comenta acerca de la importancia de aplicar principios y estrategias de administración en las organizaciones, estableciendo una relación con la productividad y competitividad.							
		Incluye referencias y anexos.							
CSE-3. Propone soluciones a problemas de su entorno con una actitud crítica y reflexiva, creando conciencia de la importancia que tiene el equilibrio en la relación economía, sociedad y medio ambiente.	Diseña prácticas empresariales responsables para una micro o pequeña empresa, considerando los Diez Principios del Pacto Mundial de las Naciones Unidas.	Explica de forma oral y escrita, cuál es la importancia de la responsabilidad social en una micro o pequeña empresa.							
		Expone de forma oral y escrita el diagnóstico de responsabilidad social.							
		Expone de forma oral y escrita el plan de acción en responsabilidad social.							
Retroalimentación			Calificación			Acreditación			
						Acreditado		No acreditado	

Elementos básicos de administración

Raymundo Bueno Blanco, Mireya Ramos Sámano,
Carlos Francisco Berrelleza Gaxiola

Se terminó de imprimir en el mes de marzo de 2018
en los talleres gráficos de Servicios Editoriales Once Ríos,
calle Río Usumacinta 821. Col. Industrial Bravo.
Tel. 01(667)712-2950. Culiacán, Sin.

Esta obra consta de 10 000 ejemplares.